

Barlian René

(Matrikel Nr. 17055, Seminargruppe KW05wVA)

Thema:

**„Risikovorsorgestrategien zur Vermeidung von Insolvenzgefahren
im gewerblichen Bereich, dargestellt am Beispiel von
Kleinstunternehmen in der Sanitär-, Heizungs- und
Lüftungsbranche“**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

Hochschule für Technik und Wirtschaft Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fachbereich: Wirtschaftsingenieurwesen

Vöcklabruck, November 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Thomas Lärm

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Die vorliegende Arbeit wurde verteidigt am: **03. Dezember 2010**

Widmung:

In Liebe und Dankbarkeit widme ich meine Diplomarbeit meinen Eltern und insbesondere meiner verstorbenen Mutter.



Sylvia Barlian

*** 29. Dezember 1954**

† 14. Mai 2007

Inhaltsverzeichnis

	Abstrakt/Referat	III
	Abkürzungsverzeichnis	V
	Abbildungsverzeichnis	VI
1.	Einleitung	1
1.1	Anlass, Problemstellung und Gegenstand der Arbeit	1
1.2	Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	1
2.	Betrachtung der Situation, Risiken, Entwicklung und Insolvenzgefahren von Unternehmen in der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche	2
2.1	Charakterisierung und aktuelle Situation der HKLS-Branche	2
2.2	Branchenspezifische Risiken und Insolvenzgefahren	10
2.2.1	Branchenspezifisches Marktrisiko	12
2.2.2	Branchenspezifisches Leistungs- oder Prozessrisiko	13
2.2.3	Kostenstrukturrisiko	13
2.2.4	Finanzstrukturrisiko	14
2.3	Entwicklung der Insolvenzen in der HKLS – Branche	14
2.4	Typische Insolvenzursachen	16
3.	Möglichkeiten der Risikosteuerung in Unternehmen und Risikomanagement am Beispiel von Kleinstunternehmen der HKLS-Branche	20
3.1	Definition Risiko, normative Standards und gesetzliche Vorgaben in Österreich	20
3.2	Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement in Kleinstunternehmen	25
3.3	Aufbau eines Risikomanagementprozesses	27
3.3.1	Festlegung des Rahmens und Situationsanalyse	28
3.3.2	Risikobeurteilung	32
3.3.2.1	Risikoidentifikation	33
3.3.2.2	Risikoanalyse und Risikobewertung	34
3.3.3	Maßnahmen des Risikomanagements/Risikobehandlung	38
3.3.4	Überwachung, Kontrolle, Dokumentation und Berichterstattung	41
3.4	Krisen- und Kontinuitätsmanagement	46
3.5	Nutzenbeitrag des Risikomanagements	50
4.	Schlussbetrachtung und Ausblick	52
4.1	Ergebnisse	52
4.2	Ausblick	54
	Literaturverzeichnis	VII
	Ehrenwörtliche Erklärung	XII

Abstrakt/Referat

In der vorliegenden Diplomarbeit werden Risikovorsorgestrategien zur Vermeidung von Insolvenzgefahren im gewerblichen Bereich am Beispiel von Kleinstunternehmen in der Sanitär-, Heizungs-, und Lüftungsbranche behandelt. Der erste Teil der Arbeit stellt die Branche allgemein dar und beschreibt die aktuelle wirtschaftliche Situation. Nach der Erörterung von branchenspezifischen Risiken und Insolvenzgefahren wird die Entwicklung der Insolvenzen betrachtet, sowie deren typische Ursachen. Den Hauptteil bildet die Darstellung von Möglichkeiten zur Risikosteuerung am Beispiel von Kleinstunternehmen. Der Aufbau des Risikomanagementprozesses wird zuerst allgemein und dann Schritt für Schritt anhand von Beispielen erörtert. Dabei wird der Fokus immer auf die Einsetzbarkeit in Kleinstunternehmen gelegt. Nach der Risikobeurteilung und –behandlung erfolgt die Definition der Maßnahmen zur Überwachung und Kontrolle. Des Weiteren wird das Krisen- und Kontinuitätsmanagement als wichtiger Teil des Risikomanagements beschrieben. Den Abschluss des Hauptteils bildet die Betrachtung über den Nutzenbeitrag von Risikomanagement.

Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung in der die Erkenntnisse dieser Diplomarbeit reflektiert werden und einen Ausblick wird gegeben.

Abstract:

In this thesis risk prevention strategies and strategies to avoid financial distress for microenterprises in the heating, ventilation and air conditioning industry will be discussed. In the first section of the thesis the industry is generally presented and the current economic situation described. After the discussion of specific risks and financial distress dangers, the development of the insolvencies gets examined. Typical insolvency causes will be looked at more closely at the end of the first chapter. In the main part possible risk management strategies will be presented with the example of microenterprises. The structure of the risk management process is discussed first generally, and then step by step on the basis of examples. The focus is always put on the applicability in microenterprises. After the risk evaluation and treatment, a process for monitoring and documentation will be defined. Afterwards

Business Continuity Management is described as an important part of the risk management. The conclusion of the main section forms the reflection on the advantages of risk management.

Finally, in the summary, the findings of this thesis are reflected and an outlook is given.

Hinweis: Im Sinne der Gleichbehandlung gelten alle in dieser Diplomarbeit vorkommenden geschlechtsspezifischen Ausdrucksformen immer für beiderlei Geschlecht.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Allg.	Allgemein
BBKG 2010	Betrugsbekämpfungsgesetz 2010
BCM	Business Continuity Management
c.a.	cirka
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPU	Einpersonenunternehmen
etc.	et cetera
ev.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HKLS	Heizung-, Klima-, Lüftung- und Sanitär
IRÄG 2010	Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010
ISO	International Organisation for Standards
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine- und Mittlere Unternehmen
KSV	Kreditschutzverband
lt.	laut
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannt
ONR	Österreichisches Regelwerk
ÖN	Österreichische Norm
ÖNACE	Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft
O.Ö.	Oberösterreich
o.V.	ohne Verfasser
RIS	Rechtsinformationssystem
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URL	Uniform Ressource Locator (englisch „einheitlicher Ortsangeber für Ressourcen“)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VÖK	Verein österreichischer Kessellieferanten
v.V.	vom Verfasser
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anteil der potentiellen Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (inklusive EPU) im Zeitraum 2010-2019 nach Sparten	4
Abb. 2:	Unternehmensbestand und Neugründungen 2008 nach Rechtsform	5
Abb. 3:	Wirtschaftliche Position HKLS-Unternehmen Österreich	7
Abb. 4:	Nominelle Umsatzveränderung, Jahr 2009, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent	8
Abb. 5:	Übersicht der Risikokategorien mit ihrem Schwerpunkt im Unternehmen	10
Abb. 6:	Risikokategorien in verschiedenen Branchen der deutschen Wirtschaft	11
Abb. 7:	Entwicklung der Insolvenzen in der HKLS-Branche (ÖNACE 45330)	15
Abb. 8:	KSV von 1870, Entwicklung der Insolvenzursachen 2000-2009	16
Abb. 9:	Aufbau ONR 49000 Normenreihen Risikomanagement für Organisationen	22
Abb. 10:	Risikomanagement nach ONR 49000	22
Abb. 11:	Risikomanagement-Prozess nach ONR 49001	27
Abb. 12:	Allg. Darstellung SWOT Analyse	31
Abb. 13:	Tabellarische Darstellung Risikoanalyse und -bewertung	36
Abb. 14:	Einteilung in Zonen	37
Abb. 15:	komprimierte Darstellung des Risikoinventars	37
Abb. 16:	Tabellarische Darstellung erweitert um Risikobehandlung	41
Abb. 17:	Beispiel einer Risikolandkarte	44

1. Einleitung

1.1 Anlass, Problemstellung und Gegenstand der Arbeit

Jegliche unternehmerische Handlungen sind mit Unsicherheiten verbunden, oder anders ausgedrückt ist keine Handlungsalternative ohne Risiko.¹ Selbst das Unterlassen von Handlungen stellt eine mögliche Alternative und somit auch ein Risiko dar. Diese Tatsache gilt unabhängig von der Größe des Unternehmens und der Zugehörigkeit zu einer Branche. Die Herausforderungen an Unternehmen und die Unsicherheiten bezogen auf die Erreichung von gesetzten Zielen steigen stetig an. Hierbei spielen nicht nur unternehmensexterne Faktoren eine Rolle. Auch unternehmensinterne Probleme und falsche Strategien bergen Risiken, welche sich letztendlich als Existenz bedrohend erweisen können.

Diese Risiken und Insolvenzgefahren gelten auch für Unternehmen der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche, deren Betrachtung der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Es gilt eine Strategie zu entwickeln um Risiken zu vermindern und Insolvenzgefahren abzuwenden. Der Fortbestand des Unternehmens und die nachhaltige Entwicklung sollen gesichert werden.

1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit soll eine Strategie zur Risikoverminderung und zur Vermeidung von Insolvenzgefahren gefunden werden. Der Fokus liegt hierbei auf Unternehmen der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche und im Detail auf die vorherrschende Unternehmensgröße.

Im ersten Teil (Kapitel 2) wird die Branche charakterisiert und die aktuelle wirtschaftliche Situation beschrieben. Weiters werden branchenspezifische Risiken und Insolvenzgefahren erörtert. Im Anschluss daran wird die Entwicklung der Insolvenzen in der Branche über die letzten Jahre und typische Insolvenzursachen dargestellt.

Im Hauptteil (Kapitel 3) werden Möglichkeiten der Risikosteuerung in Unternehmen am Beispiel von Kleinunternehmen der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche beschrieben. Nach der Begriffsdefinition, der Erörterung der geltenden Normen und

¹ vgl. Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 4

der Beschreibung gesetzlicher Vorgaben werden die allgemeinen Anforderungen an das Risikomanagement in Kleinstunternehmen definiert. Der Aufbau eines Risikomanagementprozesses wird anhand eines repräsentativen Unternehmens für die Branche dargestellt. Die nächsten Schritte folgen streng den Vorgaben des Prozesses. Nach der Festlegung der Rahmenbedingungen und der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfolgt die Risikobeurteilung. Diese wird in die Prozessschritte Risikoidentifikation, Risikoanalyse und –bewertung und Risikobehandlung unterteilt. Nach den einzelnen Prozessschritten werden Maßnahmen zur Überwachung, Kontrolle und Dokumentation beschrieben. Während all dieser Prozessschritte erfolgt eine Fokussierung auf die mögliche Anwendung in Kleinstunternehmen. Danach wird auf das Krisen- und Kontinuitätsmanagement als Teil des Risikomanagementsystems eingegangen. Darin wird der Fokus vermehrt auf die Bewältigung von Krisensituationen gelegt. Präventivmaßnahmen werden ebenfalls an Beispielen beschrieben.

Im letzten Punkt wird der Nutzenbeitrag des Risikomanagements dargestellt. Dabei werden Vorteile aufgezählt, aber auch der Aufwand kritisch hinterfragt.

Abschließend werden im Kapitel 4 die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2. Betrachtung der Situation, Risiken, Entwicklung und Insolvenzgefahren von Unternehmen in der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche

In den nachfolgenden Punkten wird auf die aktuelle Situation und die Entwicklung in der Heizung-, Klima-, Lüftungs- und Sanitär-Branche (kurz HKLS-Branche genannt) eingegangen. Weiters werden branchenspezifische Risiken, Insolvenzgefahren und die Entwicklung der Insolvenzen in der Branche behandelt. Abschließend werden typische Insolvenzursachen dargestellt.

2.1 Charakterisierung und aktuelle Situation der HKLS-Branche

In diesem Kapitel wird die Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche beschrieben. Es wird auch die Eigentümerstruktur und Organisation von Kleinstunternehmen

betrachtet. Ein wichtiger Punkt ist die betriebswirtschaftliche Situation. Abschließend wird auf die aktuelle Entwicklung eingegangen.

Für die Branche werden in der Literatur verschiedene Begriffskombinationen benutzt. Zur Vereinfachung werden in der vorliegenden Arbeit nur die Begriffe Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche und HKLS-Branche verwendet.

In Österreich gibt es laut einer Statistik der Wirtschaftskammer (kurz WKO genannt) ca. 3.800 Unternehmen in der HKLS-Branche mit ca. 30.000 Beschäftigten.² Die durchschnittliche Unternehmensgröße beträgt rund 8 Mitarbeiter. Im Detail haben ca. 70% der Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte und ca. 28% der Unternehmen zwischen 10 und 49 Mitarbeiter.³ Lediglich ca. 2% der Betriebe beschäftigen 50 oder mehr Personen und würden somit in die Kategorie „Kleinunternehmen“ fallen. Mittlere Unternehmen sind in der Branche eher eine Ausnahme. Gemäß der WKO-Beschäftigungsstatistik für Österreich gab es 2008 lediglich 5 Unternehmen in dieser Größe.

Laut der Definition für kleine und mittlere Unternehmen der europäischen Union (kurz KMU-Definition genannt) gehört somit der überwiegende Anteil der Unternehmen zu der Kategorie „Kleinstunternehmen“. Als Kleinstunternehmen werden ab Jänner 2005 eigenständige Unternehmen definiert, welche weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz unter 2,0 Millionen Euro aufweisen.⁴

In der vorliegenden Arbeit wird das Hauptaugenmerk aufgrund der dominierenden Größenklasse in der Branche auf Kleinstunternehmen gelegt. Diese Einschränkung ist notwendig, damit Lösungsansätze zur Risikovorsorge speziell für diese Unternehmensgröße ausgearbeitet werden können.

Die Eigentümerstruktur stellt sich überwiegend familiär im Umfeld des Geschäftsführers bzw. des geschäftsführenden Gesellschafters dar.⁵ Ein großer Teil

² vgl. o.V. Statistik Austria: „Leistungs- und Strukturdaten; 2008“, URL: www.statistik.at (verfügbar am 19.09.2010; 10:30)

³ vgl. o.V. Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik; Dezember 2008“, URL: www.wko.at/statistik/extranet/BeschStat/AT_Dez_2008 (verfügbar am 20.09.2010; 13:30)

⁴ vgl. Europäische Gemeinschaften: „Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, 2006“, URL: www.ec.europa.eu/enterprise (verfügbar am 14.09.2010; 15:00)

⁵ vgl. Feldbauer-Durstmüller Birgit; Kailer Norbert; Pernsteiner Helmut: „Studie: Familienunternehmen in Österreich – Entwicklungsstand und Handlungsempfehlungen“ – Linz: Johannes Kepler Universität, 2010

der Unternehmen werden noch vom Firmengründer oder einer aus dem Familienumfeld stammenden Person der nächsten Generation geführt.

Wie in Abb. 1 dargestellt stehen laut einer Schätzung der KMU-Forschung Austria ca. 17% der Unternehmen der Sparte Gewerbe und Handwerk, und darin enthalten die HKLS-Branche, aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren vor der Herausforderung einer Unternehmensnachfolge.⁶ Insgesamt sind Kleinstbetriebe mit 1 bis 9 Arbeitnehmern am stärksten von dieser Thematik betroffen. Ungefähr 71 % der zur Übergabe anstehenden Unternehmen sind der vorher genannten Größenklasse zuzuordnen.⁷

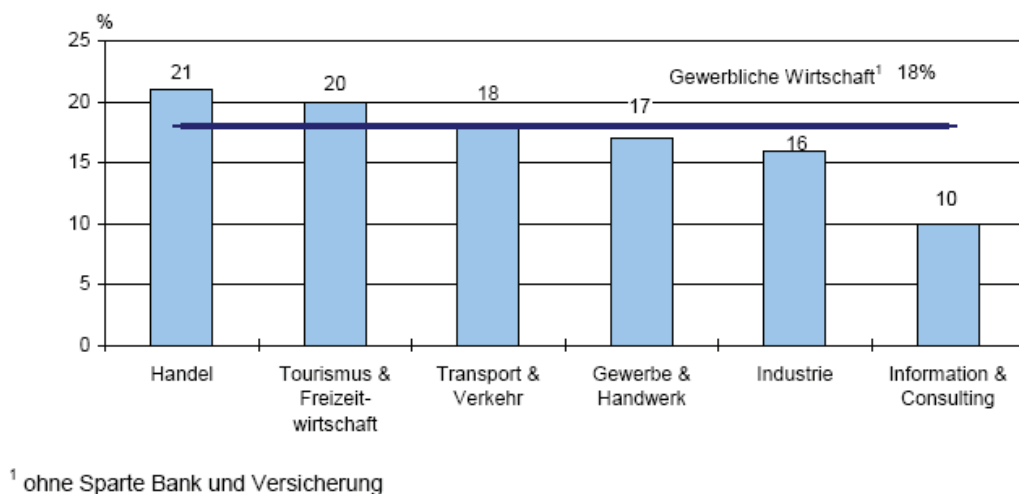


Abb. 1: Anteil der potentiellen Übergabefälle von kleinen und mittleren Unternehmen (inklusive EPU) im Zeitraum 2010-2019 nach Sparten⁸

Da der überwiegende Anteil der Betriebe in der HKLS-Branche dieser Unternehmensgröße angehört, muss auch der Fokus auf diesen Zeitraum in der Unternehmensentwicklung gelegt werden. Die Übergabe ist ein heikler Zeitpunkt für ein Unternehmen, welcher auch mit Risiken verbunden ist. Somit ist dieser Aspekt in dieser Phase eines Unternehmens unbedingt in die strategische, langfristige Planung aufzunehmen. Cirka 60% der Unternehmensübergaben bei KMUs in Österreich erfolgen innerhalb der Familie. Primärer Anlass ist der Generationenwechsel mit Erreichung des pensionsfähigen Alters der Übergebenden. Die Ursachen für das Scheitern der Übergabe liegen vorwiegend in der mangelhaften Planung, in der

⁶ vgl. Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Unternehmensnachfolge bleibt ein wichtiges Thema für KMU – Übergabepotential und Herausforderung“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 11.09.2010; 20:00)

⁷ ebenda

⁸ ebenda

Nichtinanspruchnahme von externer Beratung, sowie in der mangelnden Berufs- bzw. unternehmerischer Erfahrung der Nachfolger.⁹ Nur in etwa einem Fünftel aller Fälle ist eine konkrete Übergabe- bzw. Nachfolgeplanung zu verzeichnen.

Über die vorherrschenden Rechtsformen von Unternehmen in der HKLS-Branche gibt es keine separaten statistischen Auswertungen. Eine branchenübergreifende Aufstellung der Statistik Austria zeigt, dass über 66% aller bestehenden Unternehmen und sogar 69% aller im Jahr 2008 neu gegründeten Betriebe Einzelunternehmen sind. Nur etwa 19% der Betriebe sind Kapitalgesellschaften. Die restlichen Unternehmen werden als Personengesellschaften oder unter anderen Rechtsformen geführt.

Die Auswertung der Statistik Austria ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

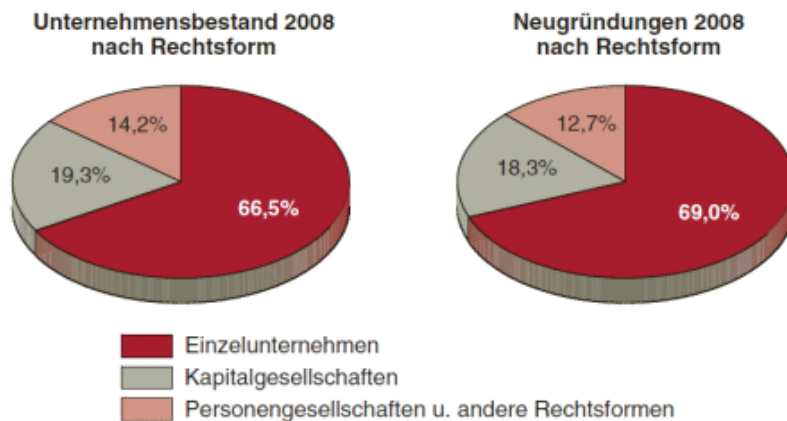


Abb. 2: Unternehmensbestand und Neugründungen 2008 nach Rechtsform¹⁰

Aufgrund der bereits genannten vorherrschenden Betriebsgröße der HKLS-Unternehmen in Österreich kann angenommen werden, dass diese Aufteilung auch auf die HKLS-Branche größtenteils zutrifft. Bei den Kapitalgesellschaften dominiert die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (kurz GmbH genannt). Die Rechtsform der Aktiengesellschaft (kurz AG genannt) stellt in der Branche in Österreich eine Ausnahme dar.

Seit dem Jahr 2005 steigt die Anzahl der Mittel- und Großbetriebe, während die Anzahl der Kleinbetriebe annähernd konstant blieb und die Anzahl der Kleinbetriebe sank. Hier ist ein Umbruch zu beobachten.¹¹

⁹ vgl. Pichler, Hannes J.: Bornett, Walter: „KMU's – Probleme der Unternehmensnachfolge“ – 1. Auflage – Linz: Trauner Verlag, 2008, S.150

¹⁰ vgl. o.V. Statistik Austria: „Statistik zur Unternehmensdemografie – Stand Juni 2010“, URL: www.statistik.at/web_de/statistiken/ (verfügbar am 01.09.2010; 10:00)

Der organisatorische bzw. hierarchische Aufbau ist von Kleinstunternehmen ausgehend bis hin zu den Kleinunternehmen sehr unterschiedlich. Geführt werden z.B. die Gesellschaftsunternehmen von einem Geschäftsführer im Angestelltenverhältnis oder einem geschäftsführenden Gesellschafter.

Durchschnittlich sind über alle Unternehmensgrößen hinweg betrachtet 28% Angestellte beschäftigt, bei Kleinstunternehmen beträgt dieser Anteil ca. 30%.¹² Diese Zahlen geben jedoch keine eindeutige Auskunft über den tatsächlichen Anteil der Büroangestellten, da es teilweise üblich ist Arbeiter in ein Angestelltenverhältnis zu übernehmen.¹³

Bei Kleinstunternehmen bis zu 9 Mitarbeitern muss jedoch schon aufgrund der Kostenstruktur davon ausgegangen werden, dass neben dem Unternehmer selbst maximal nur ein technischer Angestellter zur Planungs- und Ausführungsunterstützung (z.B. für Projektbearbeitung oder zur Baustellenabwicklung) und maximal ein kaufmännisch Angestellter für administrative Zwecke (z.B. für die Buchhaltung) zur Verfügung stehen. Letztere Tätigkeit wird oftmals komplett an einen externen Steuerberater vergeben.

Laut einer Studie der KMU-Forschung Austria zählen nur ca. 16% der österreichischen Sanitär- und Heizungsinstallateure zu den betriebswirtschaftlich gut aufgestellten Unternehmen. Sie haben – gemessen am Gesamtkapital – mehr als 20% des Betriebsvermögens mit Eigenkapital finanziert und erwirtschaften über 5% Gewinn.¹⁴ Bezogen auf die Eigenkapitalquote liegt der Median aller Unternehmen, welche zur Sparte „Gewerbe- und Handwerk“ gehören, bei ca. 33% und mehr. Ungefähr 17% der Unternehmen in der HKLS-Branche befinden sich in einer betriebswirtschaftlich katastrophalen Situation, sind überschuldet und können die Kosten nicht decken. In dieser Position sind in der Regel weitreichende

¹¹ vgl. o.V. Statistik Austria: „Leistungs- und Strukturdaten; 2008“, URL: www.statistik.at (verfügbar am 19.09.2010; 10:30)

¹² vgl. o.V. Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik; Dezember 2008“, URL: www.wko.at/statistik/extranet/BeschStat/AT_Dez_2008 (verfügbar am 20.09.2010; 13:30)

¹³ vgl. o.V. Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Definitionen – rechtliche Unterschiede – Übernahme von Arbeitern ins Angestelltenverhältnis“, URL: www.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=422146&DstID=0 (verfügbar am 29.09.2010; 20:00)

¹⁴ vgl. Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Installateure im Jahr der Rezession – Status quo und Ausblick“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 12.09.2010; 15:00)

Sanierungsmaßnahmen erforderlich. Hervorzuheben ist hier, dass ca. 30% der Unternehmen mit negativem Eigenkapital arbeiten.

Die betriebswirtschaftliche Position von Unternehmen der HKLS-Branche wird über zwei Betrachtungszeiträume in der nachfolgenden Grafik dargestellt.



Abb. 3: Wirtschaftliche Position HKLS-Unternehmen Österreich¹⁵

Zu den Ergebnissen in dieser Grafik gilt es anzumerken, dass ein kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Eigenkapitalzinsen bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften zur Erhöhung der Vergleichbarkeit berücksichtigt wurden. In Abb. 3 zeigt sich zwischen den betrachteten Zeiträumen eine Verbesserung. Ein Trend, der jedoch im Jahr 2009 nicht der Form fortgesetzt werden konnte. Die Situation der gut aufgestellten Unternehmen hat verbessert bzw. ist zumindest gleich geblieben. Die Eigenkapitalquote und die Gewinnsituation der schlecht positionierten Unternehmen haben sich jedoch verschlimmert.¹⁶

Auf die betriebswirtschaftliche Situation ist im aktuellen konjunkturellen Umfeld ein besonderes Augemerck zu legen.

¹⁵ vgl. Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Installateure im Jahr der Rezession – Status quo und Ausblick“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 12.09.2010;15:00)

¹⁶ vgl. Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Auswertung Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär-Heizungen – Lüftungstechniker“, S. 8f

Das Jahr 2009 kann als Sondersituation für die HKLS-Branche gesehen werden. Laut statistischen Daten der KMU-Forschung Austria befindet sich die Branche in einer anderen Phase des Konjunkturzyklusses im Vergleich zu anderen Branchen. Die nominelle Umsatzveränderung im Jahr 2009 beträgt +2,5% zum Vorjahr. Preisbereinigt zeigt sich immer noch eine Steigerung um 1,3% zum Jahr 2008.¹⁷ Diese Entwicklung ist insofern bemerkenswert, da der überwiegende Teil aller anderen Branchen ein reales Umsatzminus aufzeigt. Kritisch anzumerken ist, dass die Aufzeichnungen keinen Hinweis über die Entwicklung der Ertragslage im Jahr 2009 zeigen. Diese Daten werden aktuell statistisch ausgewertet und erst im kommenden Jahr veröffentlicht.

Die Umsatzveränderung im Vergleich zu anderen Branchen ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

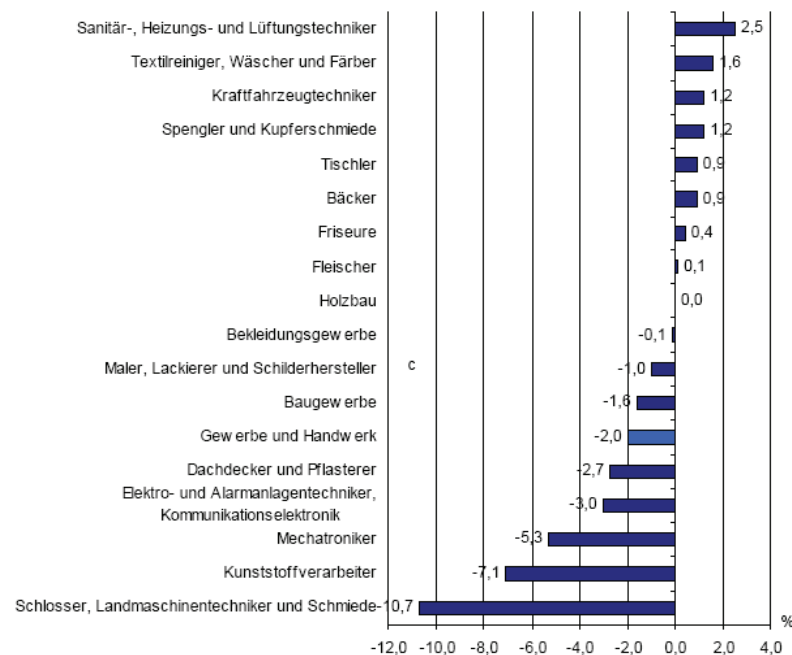


Abb. 4: Nominelle Umsatzveränderung, Jahr 2009, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent¹⁸

Im aktuellen Jahr 2010 hat sich die Situation wesentlich verändert. In einem Konjunkturbericht für das 2. Quartal 2010 verzeichnen Unternehmen in der HKLS-Branche Umsatzrückgänge bis zu 6,4%.¹⁹ Der Verein der österreichischen

¹⁷ vgl. Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, aktuelles konjunkturelles Umfeld für KMU“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 30.09.2010;20:00)

¹⁸ ebenda

¹⁹ vgl. Talker, Christine M.: Gavac, Karin; Fürst, Cornelia: „...“: „Konjunkturbericht – Gewerbe und Handwerk Österreich – 2.Quartal 2010“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 30.09.2010; 22:00)

Kessellieferanten (kurz VÖK genannt) beziffert den Rückgang beim Absatz von Festbrennstoffkesseln – also Heizungsanlagen die mit Holz, Pellets oder Hackschnitzel betrieben werden – mit ca. 20%.²⁰ Noch deutlicher ist der Rückgang im Bereich der Wärmepumpen mit 23% weniger Absatz im Vergleich zum Vorjahr. Da weniger investiert wird, werden auch insgesamt weniger Solaranlagen installiert und es zeigt sich ein Marktrückgang von ca. 10%.

In einer brancheninternen Umfrage für das 3. Quartal 2010 wird die Geschäftslage schlechter eingeschätzt und die Entwicklung für die kommenden Quartale wird pessimistischer betrachtet.²¹ Als besonders schwerwiegend kann hier der Rückgang an Aufträgen aus dem öffentlichen Sektor gewertet werden. Die Verminderung beträgt aktuell ca. 20% und kann auch durch eine kleine Steigerung der Umsätze im privaten und gewerblichen Bereich nicht aufgefangen werden. Diese Situation zeigt den derzeitigen budgetären Engpass der öffentlichen Auftraggeber. Beispielsweise sind laut einer Aussendung des Landes Oberösterreich bereits 307 von 444 Gemeinden des Bundeslandes nicht in der Lage den ordentlichen Haushalt auszugleichen.²² Investitionen und damit verbundene konjunkturelle Anreize werden somit schwieriger zu realisieren. Die Konsequenz daraus ist, dass Projekte aufgeschoben oder gänzlich gestrichen werden.

Fördermaßnahmen für Biomasse-Heizungen, Wärmepumpen, Anschluss an Fern- und Nahwärme und Solaranlagen sind und waren bisher eine Stütze für die Branche, da hiermit Anreize für Investitionen geschaffen worden sind. Allerdings gab es durch die vorher erwähnte prekäre Budgetsituation im öffentlichen Sektor bereits Kürzungen bzw. Anpassungen.²³ Weitere Kürzungen sind nicht ausgeschlossen.

Das Bild des einfachen Installateurs hat sich über die Jahre gewandelt. Mittlerweile ist die Produktpalette bzw. der Leistungskatalog sehr umfangreich und komplex.²⁴

²⁰ vgl. Berger, Elisabeth: „Verein Österreichischer Kessellieferanten - VÖK, Sanierungsinvestitionen bei Heizungen rückläufig“, URL: www.heizungs.org (verfügbar am 05.10.2010; 10:00 Uhr)

²¹ vgl. Talker, Christine M.: Gavac, Karin; Fürst, Cornelia: „...“: „Konjunkturbericht – Gewerbe und Handwerk Österreich – 2.Quartal 2010“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 30.09.2010; 22:00)

²² vgl. o.V. Amt der oö. Landesregierung Abteilung Presse: „Landeskorrespondenz Nr. 208 vom 23.09.2010, Finanzlage der Gemeinden“, URL: www.land-oberoesterreich.gv.at (verfügbar am 12.10.2010; 21:30)

²³ vgl. O.Ö. Energiesparverband bzw. Amt der o.ö. Landesregierung: „Broschüre Förderungen NEU für Biomasseanlagen, Wärmepumpen, Anschluss Fern- und Nahwärme, Solaranlagen ab 01. Juli 2010“, URL: www.energiesparverband.at (verfügbar am 12.09.2010; 10:30)

²⁴ vgl. o.V. Bohmann Druck und Verlag Gesellschaft m.b.H. & Co. KG: „Branchen- und Produktverzeichnis Haustechnik“, URL: www.derinstallateur.at/bkht/bvhtmain.htm (verfügbar am 22.10.2010; 18:00)

Inzwischen werden unter dem Begriff „Haus- oder Gebäudetechnik“ hochtechnische Produkte wie z.B. Lüftungs-, Klima- und Photovoltaikanlagen, aber auch sämtliche Produkte aus dem Bad- und Wellnessbereich und natürlich die Heiztechnik mit allen technischen und technologischen Möglichkeiten verstanden. Diese Aufzählung kann fast beliebig erweitert werden und zeigt die komplexen Anforderungen an die Unternehmen, um einerseits ein möglichst breites Produktspektrum anbieten und andererseits auch mit aktuellen Entwicklungen mithalten zu können.

Zusammengefasst kann also kann die konjunkturelle Abhängigkeit, die aktuelle Situation bei den Förderungen, das damit verbundene Nachfrageverhalten und der komplexe Produkt- und Leistungskatalog als Herausforderung für jedes Unternehmen in der HKLS-Branche betrachtet werden.

2.2 Branchenspezifische Risiken und Insolvenzgefahren

Nach der Charakterisierung und Darstellung der aktuellen Situation der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche wird in diesem Kapitel nun auf branchenspezifische Risiken und Insolvenzgefahren eingegangen.

Grundsätzlich gilt es anzumerken, dass das Risiko von den handelnden Personen im Unternehmen generell individuell differenziert wahrgenommen und behandelt wird.²⁵ Die nachfolgenden Darstellungen können also nur allgemein bzw. im vorliegenden Fall allgemein für Unternehmen der HKLS-Branche gelten. Jedes Unternehmen ist individuellen Risiken ausgesetzt, d.h. eine Betrachtung muss in der Praxis für jedes Unternehmen separat erfolgen. Gemäß der nachfolgenden Grafik können Risiken in drei große Kategorien eingeteilt werden:

<u>Risikobereich I</u>	<u>Risikobereich II</u>	<u>Risikobereich III</u>
<i>Risiken höherer Gewalt</i>	<i>Politische oder ökonomische Risiken</i>	<i>Unternehmensrisiken</i>
		Weitere Unterteilung z.B. in:
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geschäftsrisiken</i> • <i>Finanzrisiken</i> • <i>Betriebsrisiken</i> • <i>.....</i>

Abb. 5: Übersicht der Risikokategorien mit ihrem Schwerpunkt im Unternehmen²⁶

²⁵ vgl. Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S.4

²⁶ v.V. in Anlehnung an Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 5

Obiges Schema ist nur eine von vielen Darstellungsformen in der Literatur zum Thema Risiko.

Eine weitere generelle Einteilung könnte noch nach „internen“ und „externen“ Risiken getroffen werden.²⁷ Um die beiden Schemata zu vereinigen, könnte man den Risikobereich I und II zu den externen Risiken und den Risikobereich III zu den internen Risiken zählen. Jedoch ist eine eindeutige Abgrenzung in einzelnen Bereichen schwer möglich, wie z.B. der Vertrieb als Geschäftsrisiko wesentlich vom Risikobereich II abhängt.

Die Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche ist traditionell dem Baunebengewerbe, einer Unterkategorie der Bauwirtschaft, zugeordnet (ÖNACE2008 Klassifikation der Statistik Austria, Kategorie F 43.33-00).²⁸ Die Abhängigkeit von der zyklischen Baubranche ist deutlich gegeben, da der Umsatz der Branche wesentlich von der Bau- und Sanierungstätigkeit abhängt. Durch diesen Umstand kann angenommen werden, dass die Risiken der Baubranche großteils auch für die HKLS-Branche gelten.

Anhang einer Einschätzung eines deutschen Consultingunternehmens für angewandte Betriebswirtschaft werden in der nachfolgenden Grafik Risikokategorien für einige Branchen und unter anderem auch für die Bauwirtschaft vereinfacht dargestellt.

Branche	Marktrisiko	Leistungs- risiko	Kostenstruk- turrisiko	Finanzstruk- turrisiko	Gesamt
Bauwirtschaft	hoch	hoch	hoch	sehr hoch	sehr hoch
Einzelhandel	niedrig	niedrig	niedrig	sehr hoch	hoch
Chemische Industrie	mittel	mittel	hoch	niedrig	niedrig
Maschinenbau	hoch	mittel	hoch	mittel	hoch
Nahrungsmittel	niedrig	mittel	mittel	mittel	mittel

Abb. 6: Risikokategorien in verschiedenen Branchen der deutschen Wirtschaft²⁹

²⁷ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 59ff

²⁸ vgl. o.V. Statistik Austria: „Klassifikationsdatenbank nach ÖNACE 2008 - Struktur“, URL: www.statistik.at/KDBWeb/pages/Kdb_versionDetail.jsp?#4073709 (verfügbar am 01.10.2010; 10:30)

²⁹ v.V. in Anlehnung an WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft m.b.H.: „Strategisches Risikomanagement“, URL: www.wima-gmbh.de/service/fachart/frmskap.html (verfügbar am 14.10.2010; 14:50)

Zur Grafik gilt einschränkend anzumerken, dass diese Einteilung der Risikokategorien interne und externe Risiken nicht voneinander trennt, weiters werden Vermögensrisiken, Mitarbeiterisiken, Infrastruktur- und IT-Risiken, Sozialrisiken und Umweltrisiken nicht dargestellt.

In Anlehnung an die oben dargestellte Grafik und unter Einbeziehung der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Kapitel 2.1 werden nun die Risikokategorien an Beispielen eingehender betrachtet.

2.2.1 Branchenspezifisches Marktrisiko

Allgemein enthält das Marktrisiko die Wettbewerbsbedingungen und Abhängigkeiten am Absatz- und Beschaffungsmarkt, sowie konjunkturelle Schwankungen.³⁰

Für Betriebe in der HKLS-Branche sind hier folgende Punkte relevant:

- Das Produkt- und Leistungsportfolio der Unternehmen in der HKLS-Branche reicht vom einfachen Rohrbogen bis zur komplexen Klima- oder Photovoltaikanlage, oder von der simplen WC-Schale bis zum komplett ausgestatteten Wellnessbereich. Mit der Komplexität der Produkte steigt das Risiko der Qualität, Funktion und Produkthaftung. Eng damit verbunden ist das Leistungsrisiko.
- Das Tempo, in dem neue Produkte und Trends auf den Markt kommen, ist sehr hoch. Die Innovationsfähigkeit birgt neben Chancen aber auch Risiken, z.B. den Markteintritt neuer Konkurrenten, Lieferverzögerungen oder Produkthaftung.
- Die bereits in Punkt 2.1 erwähnte Abhängigkeit von der Bau- und Sanierungstätigkeit und der massive Einfluss der Förderpolitik bergen das Risiko des Nachfragerückganges und den damit verbundenen Umsatzschwankungen. Ein Preisverfall ist bei einem Rückgang der Nachfrage oftmals die Folge. Eng damit verbunden ist das Kosten- und Finanzstrukturrisiko.

³⁰ vgl. Schmitz, Thorsten: Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 36

- Durch die große Zahl an Unternehmen in der Branche sind der Konkurrenzdruck und somit auch der Preisdruck sehr hoch. Der Endkunde ist durch das breite Angebot in der Lage seine Verhandlungsmacht einzusetzen. Eine besondere Dimension bekommt dieser Umstand, wenn ein Unternehmen mit einem erheblichen Teil seines Umsatzes von einem oder wenigen Kunden abhängig ist.
- Die Abhängigkeit von Lieferanten bzw. vom Hersteller ist ebenfalls ein Risiko. Die Installationsunternehmen sind letztendlich die klassische Verbindung zwischen Industrie und Großhandel auf der einen und dem Endkunden auf der anderen Seite. Reklamationen und Risiken der Produkthaftung treffen zum Teil auch das Unternehmen als regionalen Vertreter des Herstellers. Lieferschwierigkeiten oder gar der Ausfall eines systemrelevanten Lieferanten würden sich wesentlich auswirken und stellen somit ein erhebliches Risiko dar.
- Es gibt durch die Zunahme des Onlinehandels auch die Möglichkeit für Endkunden gewisse Produkte direkt beim Hersteller oder beim Großhändler zu kaufen. Für den Endkunden bedeutet dies – auf den ersten Blick – eine wesentliche Einsparung. Für Unternehmen der HKLS-Branche ist diese Entwicklung nachteilig und stellt damit eine Herausforderung dar.

2.2.2 Branchenspezifisches Leistungs- oder Prozessrisiko

In diese Kategorie gehören insbesondere Risiken, die mit der Leistungserstellung und den dafür eingesetzten Ressourcen in Zusammenhang stehen.³¹

Das branchenspezifische Leistungsrisiko kann im Fall der HKLS-Branche wesentlich in dem bereits genannten komplexen Leistungs- und Produktportfolio gesehen werden.

2.2.3 Kostenstrukturrisiko

Die Kostenstruktur hat einen direkten Einfluss auf den Unternehmensgewinn. Hier ist entscheidend, wie schnell ein Unternehmen auf Veränderungen reagieren kann, im

³¹ vgl. Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 41

Detail z.B. wie die Kosten bei rückläufigen Umsätzen abgebaut werden können. Der Materialaufwand inklusive Fremdleistungen liegt im Branchendurchschnitt schon bei ca. 59%.³² Der durchschnittliche Personalaufwand liegt zwischen 26% und 30%.³³ Wesentliche Einsparungen können in Bedarfsfall nur über eine Reduktion der Personalkosten erzielt werden. Bei Kleinstunternehmen ist die Personalstruktur – sofern überhaupt Mitarbeiter beschäftigt werden – oftmals bereits straff gestaltet. Eine Einsparung in diesem Bereich könnte sich schwierig heraus stellen.

2.2.4 Finanzstrukturrisiko

Hier sind die Eigenkapitalquote, Kredite bzw. Fremdfinanzierung und die Liquidität bedeutende Punkte.³⁴ Wie bereits vorher betrachtet, befinden sich ca. 17% der Unternehmen der HKLS-Branche in einer katastrophalen betriebswirtschaftlichen Situation. Jede Umsatz- oder Gewinnschwankung wirkt sich hier gravierend aus und kann bis zur Insolvenz führen.

Neben den beschriebenen Risikokategorien gibt es noch Vermögensrisiken, Mitarbeiterisiken, Infrastruktur- und IT-Risiken, Sozialrisiken und Umweltrisiken.³⁵ Diese Risiken werden im vorliegenden Kapitel nicht näher behandelt, gelten aber branchenunabhängig und je nach Unternehmen in einer mehr oder weniger starken Ausprägung. Bei der Risikobeurteilung müssen diese sehr wohl berücksichtigt werden.

2.3 Entwicklung der Insolvenzen in der HKLS – Branche

Trotz der vergleichsweise guten Umsatzentwicklung im Vergleich zu anderen Branchen stiegen die Insolvenzen im Jahr 2009 um 38% zum Vergleichszeitraum 2008 an.³⁶ Aktuell sind im 1. bis 3. Quartal 2010 die Insolvenzen nun wieder

³² vgl. Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Auswertung Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär-Heizungs – Lüftungstechniker“, S. 7f

³³ ebenda, S. 8

³⁴ vgl. Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 41

³⁵ ebenda, S. 41

³⁶ vgl. Weinhofer, Gerhard M.: „Creditreform Österreich – Auswertung Insolvenzstatistik Gas-,Wasser-, Heizungs- und Lüftungsinstallation 1.-3. Quartal 2007/2010 Österreich“

ungefähr auf das Niveau von 2008 gefallen. Die Entwicklung des 4. Quartals 2010 gilt es allerdings noch abzuwarten.

Die Entwicklung der Insolvenzen in der HKLS-Branche von 2007 bis 2010 wird in der nachfolgenden Grafik der Wirtschaftsauskunftei Creditreform Österreich dargestellt.

	I.-3. Quartal 2010	I.-3. Quartal 2009	I.-3. Quartal 2008	I.-3. Quartal 2007
Gesamtinsolvenzen	58	79	57	56
davon eröffnete Insolvenzverfahren	42	53	40	39
davon mangels kostendeckendem Vermögen abgewiesene Insolvenzverfahren	16	26	17	17

Abb. 7: Entwicklung der Insolvenzen in der HKLS-Branche (ÖNACE 45330)³⁷

Betrachtet man die Zeiträume 2007, 2008 und 2010 ist ein leichter Aufwärtstrend auf niedrigem Niveau ersichtlich, sofern man das Krisenjahr 2009 unberücksichtigt lässt. Mögliche Gründe hierfür werden im Punkt 2.4 betrachtet.

Der Vollständigkeit halber ist noch anzumerken, dass seit dem 01. Juli 2010 in Österreich ein geändertes Insolvenzrecht gilt, welches im Insolvenzrechtsänderungsgesetz IRÄG 2010 beschlossen worden ist.³⁸ Der Gesetzgeber hat hier z.B. die Ausgleichsquoten, die Vertragsbindung von Lieferanten und die Abstimmungsmehrheit beim Sanierungsplan angepasst, um die Sanierung und damit die Fortführung von in Not geratenen Unternehmen zu erleichtern. Neben den o.g. Punkten wurde auch die Nomenklatur verändert. Der Begriff Konkurs wurde in Insolvenz und der Ausgleich in Sanierung umbenannt. Welche Auswirkungen diese Gesetzesänderung auf die Insolvenzentwicklung in den nächsten Quartalen hat, bleibt abzuwarten.

³⁷ vgl. Weinhofer, Gerhard M.: „Creditreform Österreich – Auswertung Insolvenzstatistik Gas-, Wasser-, Heizungs- und Lüftungsinstallation 1.-3. Quartal 2007/2010 Österreich“

³⁸ vgl. o.V. Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Bundesgesetzblatt Nr. 29 - Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 – IRÄG 2010“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 25.10.2010; 10:00)

2.4 Typische Insolvenzursachen

In diesem Abschnitt werden typische Ursachen beleuchtet, welche den Fortbestand von Unternehmen derart gefährden, dass diese in Schwierigkeiten geraten und es in weiterer Folge zu Insolvenzen kommt. Allgemein ist bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung auf Antrag – von Gläubigern oder dem Geschäftsführer – ein Insolvenzverfahren zu eröffnen.³⁹ Allerdings tritt eine Unternehmenskrise zum überwiegenden Teil nicht plötzlich auf, daher kann angenommen werden, dass in vielen dieser Fälle Kontroll- und Überwachungsmechanismen versagt haben.⁴⁰

Wie bereits im Punkt 2.3 erwähnt, ist die Zahl der Insolvenzen in der HKLS-Branche im Krisenjahr 2009 trotz Umsatzsteigerungen stark angestiegen. Dennoch wurden nur 18% aller Insolvenzen durch externe Ereignisse oder Verlustquellen ausgelöst.⁴¹

Wenngleich die externen Ursachen in den letzten Jahren zunehmen, stellt sich doch heraus, dass der überwiegende Teil der Insolvenzen in Österreich durch Managementfehler verursacht werden. Wie eingangs schon erwähnt tauchen die Schwierigkeiten nicht einfach plötzlich auf. Viele Unternehmen waren auch in konjunkturell guten Zeiten bereits schlecht aufgestellt. Ein Konjunkturabschwung bedingt durch eine Krise, eine Änderung der Nachfrage, veränderte Wettbewerbsbedingungen, etc. ist dann nur mehr der auslösende Faktor.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Insolvenzursachen (branchenübergreifend) über den Zeitraum von neun Jahren.

Insolvenzursachen	2000	2005	2008	2009
1. Persönliches Verschulden	7 %	10 %	10 %	9 %
2. Fahrlässigkeit	27 %	22 %	15 %	15 %
3. Innerbetriebliche Ursachen	33 %	38 %	40 %	42 %
4. Kapitalmangel	19 %	13 %	16 %	14 %
5. externe Auslöser	11 %	13 %	16 %	18 %
6. Sonstige	3 %	4 %	3 %	2 %
Hinweis: Insolvenzen durch Managementfehler = Summe aus 1. - 4. Insolvenzursache				

Abb. 8: KSV von 1870, Entwicklung der Insolvenzursachen 2000-2009⁴²

³⁹ vgl. o.V. Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem RIS: „Gesamte Rechtsvorschriften für die Insolvenzordnung – in der Fassung vom 26.10.2010“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 26.10.2010; 18:00)

⁴⁰ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 8

⁴¹ vgl. Kantner, Hans-Georg: „Kreditschutzverband von 1870 – Insolvenzursachen 2009“, URL: www.ksv.at (verfügbar am 24.10.2010; 18:00)

⁴² ebenda

Eine zweite große österreichische Wirtschaftsauskunft hat ebenfalls die Ursachen von Insolvenzen erhoben und dabei nach Wirtschaftsbereichen unterschieden. Danach bestätigt sich die Aussage, dass der überwiegende Teil der Insolvenzen durch Managementfehler verursacht wird. Weiters werden noch der Kapitalmangel, der gestiegene Wettbewerb und die allgemeine Wirtschaftslage als Auslöser angegeben.⁴³

Die vier in der Abb. 8 unter dem Begriff „Managementfehler“ zusammen gefassten Ursachen können lt. einer Auswertung des Kreditschutzverbandes von 1870 weiter im Detail betrachtet werden.⁴⁴

- persönliches Verschulden:
 - überhöhte Privatentnahmen
 - Vernachlässigung der Geschäftsführung
 - betrügerische Handlungen bzw. Missbrauch
- Fahrlässigkeit:
 - ungenügende Kenntnisse des Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnisse, Fehlen einer geordneten Rechnungslegung
 - falsche Beurteilung von Wirtschaftsvorgängen, Gründungsfehler, generelle Unerfahrenheit
 - übermäßige, falsche Investitionen
 - überflüssige Betriebserweiterungen
- Innerbetriebliche Ursachen:
 - fehlende Planung, Absatzschwierigkeiten
 - Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge
 - mangelnde Beobachtung des Marktes, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung
- Kapitalmangel:
 - das vorhandene Eigenkapital ist für die Fortführung zu gering

⁴³ vgl. Weinhofer, Gerhard M.: „Creditreform Österreich – Auswertung Insolvenzzursachen 2010“

⁴⁴ vgl. Kantner, Hans-Georg: „Kreditschutzverband von 1870 – Insolvenzzursachen 2009“, URL: www.ksv.at (verfügbar am 24.10.2010; 18:00)

- Falscheinschätzung der verfügbaren bzw. erforderlichen Eigenmittel, zuviel Fremdkapital

Zu dieser Aufstellung ist anzumerken, dass zwischen den aufgezählten Ursachen starke Zusammenhänge bestehen bzw. eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich ist. Aus diesem Grund wurden die Punkte unter den Überbegriff Managementfehler gestellt.

Für ca. 33% der Unternehmen in der HKLS-Branche ist der chronische Kapitalmangel und das damit verbundene Risiko ein Thema.⁴⁵ Anzumerken ist hier noch, dass dieser o.g. Prozentsatz in einem Zeitraum unmittelbar vor bzw. zu Beginn des Konjunkturabschwunges erhoben wurde. Augenscheinlich wurde in wirtschaftlich besseren Zeiten bei Unternehmensfinanzierungen eher auf Fremd- als auf Eigenkapital gesetzt. Ein Umstand, der sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als fatal herausstellen kann.

Die bereits erwähnten externen Auslöser können neben der geänderten Marktlage, die Konkurrenzsituation, verstärkte Kreditrestriktionen, usw. sein.⁴⁶ Zu dieser Gruppe gehören auch die Insolvenz von Kunden oder der Ausfall von Lieferanten.

Die Insolvenzentwicklung in Abb. 8 zeigt, dass über die letzten Jahre die externen Ursachen für Unternehmenskrisen zunehmen. Ein gewichtiger Grund ist hier der schärfere Wettbewerb, dem einige betroffene Unternehmer nichts entgegenzusetzen hatten. Der Ausfall von Debitoren oder Kreditoren gehört ebenfalls in diesen Bereich. Gutes Debitorenmanagement und eine ausgewogene Kundenstruktur wären hier notwendig um Folgeinsolvenzen zu vermeiden.⁴⁷

Unter den „sonstigen“ Insolvenzursachen sind z.B. Unglücksfälle durch höhere Gewalt wie Krankheit und Tod des Eigentümers oder des Geschäftsführers zusammengefasst. In vielen dieser Fälle war die Fortführung des Unternehmens aufgrund der tragischen Ereignisse nicht mehr möglich. Hier fehlte augenscheinlich eine Nachfolgeregelung oder Maßnahmen für den Notfall.

⁴⁵ vgl. Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Installateure im Jahr der Rezession – Status quo und Ausblick“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 12.09.2010; 15:00)

⁴⁶ vgl. Kantner, Hans-Georg: „Kreditschutzverband von 1870 – Insolvenzursachen 2009“, URL: www.ksv.at (verfügbar am 24.10.2010; 18:00)

⁴⁷ ebenda

Eine Sonderstellung im Rahmen der Gesamtinsolvenzen nehmen die absichtlich bzw. vorsätzlich herbeigeführten Insolvenzen im Bau- und Baunebengewerbe ein. Das Phänomen tritt in Österreich vor allem in der Bundeshauptstadt Wien auf.⁴⁸ Der Umstand, dass Unternehmen nur zum Zweck des Betruges gegründet werden bzw. dass in betrügerischer Absicht gehandelt wird, kann nicht mit dem Versagen von internen Kontroll- und Überwachungsmechanismen erklärt werden. Hier liegt eine betrügerische Absicht vor um Steuern und Abgaben zu hinterziehen, worauf der Gesetzgeber mit einer Reihe von Gesetzesänderungen reagiert hat bzw. reagieren wird.⁴⁹ Dieser strafrechtliche Tatbestand bzw. die Entwicklung soll in der vorliegenden Arbeit der Vollständigkeit halber nur erwähnt sein und wird nicht weiter behandelt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der überwiegende Teil der Insolvenzen in der HKLS-Branche durch Managementfehler in den verschiedensten Ausprägungen verursacht wird. Hier ist besonders die fehlende strategische und operative Planung im innerbetrieblichen Bereich hervorzuheben. Der Kapitalmangel ist ebenfalls eine wesentliche Ursache für Insolvenzen. Erschwerend kommt hier hinzu, dass es in Zeiten von strengeren Eigenkapitalregelungen für Banken und Kreditgeber schlimmstenfalls dazu führen kann, dass Unternehmen gar keine Kredite mehr bekommen.⁵⁰ Wenn doch Darlehen gewährt werden, dann nur mehr zu höheren Zinskonditionen und mit entsprechenden Sicherheiten.

Die externen Auslöser werden immer mehr als Grund für Insolvenzen angegeben. Auf diesen Bereich hat der Unternehmer keinen direkten Einfluss, sondern er ist auf entsprechende Überwachungsmechanismen bzw. auf Frühwarnindikatoren angewiesen.

Die restlichen Ursachen sind, wenn diese auch auf niedrigem Niveau für Insolvenzen verantwortlich sind, ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Aufgabe für die Ausführungen im Kapitel 3 dieser Arbeit ist es also Mechanismen und Prozesse zu definieren, welche die Ursachen für Insolvenzen weitestgehend vermeiden oder beseitigen helfen.

⁴⁸ vgl. Kantner, Hans-Georg: „Kreditschutzverband von 1870 – Insolvenzzursachen 2009“, URL: www.ksv.at (verfügbar am 24.10.2010; 18:00)

⁴⁹ vgl. o.V. Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Regierungsentwurf Betrugsbekämpfungsgesetz 2010 – BBKG 2010“, URL: www.bmf.gv.at/steuern/fachinformation/neuegesetze/betrugsbekmpfungsge_11191/_start.htm (verfügbar am 26.10.2010; 17:00)

⁵⁰ vgl. Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 32f

3. Möglichkeiten der Risikosteuerung in Unternehmen und Risikomanagement am Beispiel von Kleinstunternehmen der HKLS-Branche

In Kapitel 2 wurden Risiken, Insolvenzgefahren, Ursachen für Insolvenzen im Allgemeinen und speziell für Unternehmen in der HKLS-Branche betrachtet. Nun soll im Hauptteil eine Strategie zur Vermeidung von Insolvenzgefahren entwickelt werden.

3.1 Definition Risiko, normative Standards und gesetzliche Vorgaben in Österreich

Statt dem Sammelbegriff Insolvenzgefahr könnte man allgemein auch das Wort Risiko verwenden. Wie schon in Punkt 2.2 erwähnt, wird der Begriff Risiko differenziert gedeutet und behandelt. Oftmals wird nur der negative Aspekt, wie Verlust und Schaden damit verbunden.⁵¹ Risiko beinhaltet grundsätzlich auch die Möglichkeit eines Schadens oder einer nachteiligen Entwicklung für ein Unternehmen.⁵² Die negative Entwicklung oder der Verlust muss aber nicht unbedingt eintreten, d.h. in dem Begriff ist auch die Chance auf einen Erfolg oder Gewinn für das Unternehmen enthalten.

Die systematische Untersuchung der Gefahren (Risiken) und der Chancen, sowie das damit verbundenen Maßnahmenbündel zur Existenzsicherung, kann man als Risikomanagement bezeichnen.⁵³ Bezogen auf das Risikomanagement kann Risiko wie folgt definiert werden:

„Risiko ist demzufolge als das individuelle In-Kauf-Nehmen begleitender Gefahren im Rahmen eines jeglichen unternehmerischen Handelns und Entscheidens, und als eine zu kalkulierende Größe eines möglichen – aber nicht gewünschten – Ereignisses auf dem Weg der Zielerreichung zu verstehen.“⁵⁴

⁵¹ vgl. Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 4

⁵² Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 102

⁵³ vgl. Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 16

⁵⁴ Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 4

Folgende Fragen sind hier für Unternehmen zu klären:⁵⁵

- Was kann den unternehmerischen Erfolg gefährden?
- Wie können Gefahren abgewendet oder wenigstens vermindert werden?
- In welcher Form, bzw. mit welchem Maßnahmenbündel kann dies geschehen?
- Wie integriert man diese Maßnahmen dauerhaft und nachhaltig in den Geschäftsprozess?

Bevor man sich den Fragen widmet gilt es zu erläutern, nach welchen Rahmenbedingungen bzw. Vorgaben ein Risikomanagementsystem in ein Unternehmen implementiert werden kann.

Die rechtlichen und faktischen Bedingungen bezogen auf das Risikomanagement wurden bereits in einigen Regelwerken definiert. Seit Ende 2008 gibt es einen international gültigen Standard für Risikomanagement in Form der ISO DIS 31000.⁵⁶

Die Norm ist allgemein formuliert, berücksichtigt keine branchenspezifischen Anforderungen an Risikomanagementsysteme und ist ausdrücklich nicht für Zertifizierungszwecke geeignet. In Österreich wurde zu diesem Zweck bereits im Jahr 2004 mit der Norm ONR 49000 „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ bzw. mit den weiterführenden Standards ONR 49001, ONR 49002 und ONR 49003 ein komplettes Regelwerk geschaffen. In der dritten Ausgabe 2010 wurde die ISO 31000 integriert und auf deren Umsetzung in der Praxis eingegangen.⁵⁷

Der systematische Aufbau der genannten ONR-Standards ist in der nachfolgenden Grafik (Abb. 9) dargestellt.

⁵⁵ v.V. in Anlehnung an Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 8

⁵⁶ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 8

⁵⁷ vgl. Norm ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 4ff

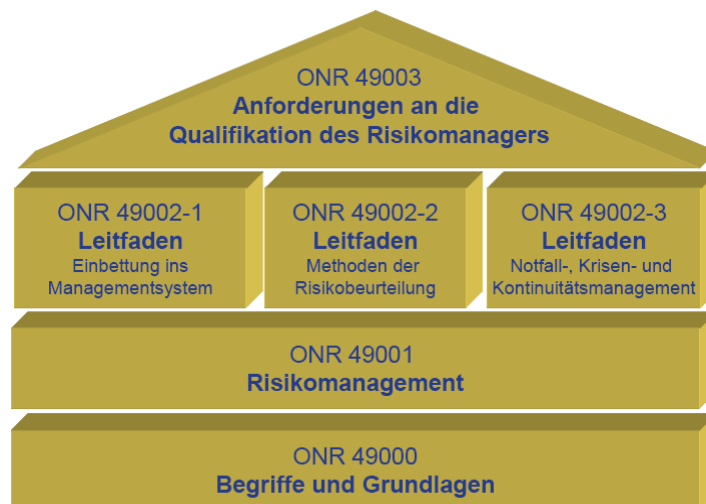


Abb. 9: Aufbau ONR 49000 Normenreihen Risikomanagement für Organisationen⁵⁸

Wie in Abb. 9 ersichtlich, ist die erwähnte Norm bausteinartig aufgebaut. An der Spitze oder als Dach über dem ganzen System sind Anforderungen an Risikomanager definiert. Auf Basis dieser Norm ist es als Risikomanager geschulten und nachweislich fachbezogenen tätigen Personen möglich ein Zertifikat zu erlangen.⁵⁹ Neben einigen Bedingungen für den Erhalt dieses Zertifikats ist auch alle drei Jahre eine Erneuerung notwendig. Diese Zertifizierung bekommt also nicht das Unternehmen, sondern nur die dafür verantwortliche Person.

In der ONR 49000 wird das Risikomanagement-System wie folgt grafisch abgebildet.

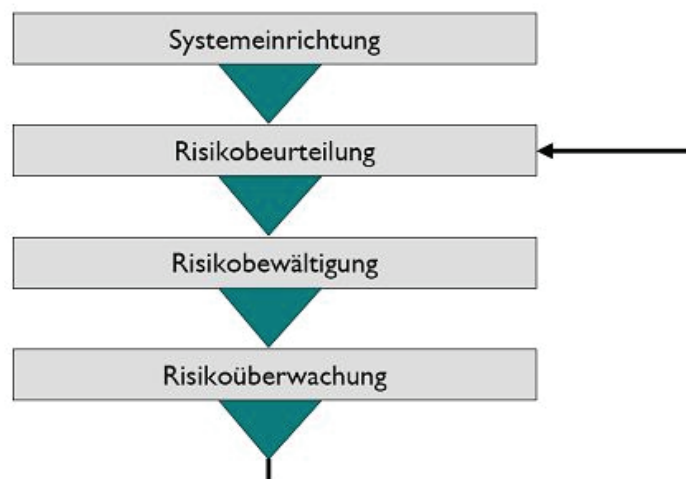


Abb. 10: Risikomanagement nach ONR 49000⁶⁰

⁵⁸ vgl. Norm ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 4

⁵⁹ vgl. o.V. Austrian Standards Plus Certification: „Zertifizierter Risikomanager“, URL: <http://www.as-plus.at/certification/personenzertifizierung/risikomanager> (verfügbar am 31.10.2010; 20:00)

⁶⁰ vgl. Norm ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 16

Der dargestellte Prozess zur Einrichtung und dem Einsatz von Risikomanagement ist allgemein gehalten, da die ON-Regeln auf Organisationen, Unternehmen, Systeme, Produkte, Dienstleistungen und Projekte anwendbar sein sollen.⁶¹ Im Detail wird in der ONR 49003 von eigenen Risikomanagern gesprochen, welche dann die Risikoeigner (Unternehmer) und Mitarbeiter beraten und begleiten sollen. Hier wird also augenscheinlich von größeren Unternehmen oder externen Beratern ausgegangen.⁶²

Ein wichtiger Aspekt der ONR 49000-Normenreihe ist auch noch die enge Verknüpfung mit anderen Standards, wie dem Qualitätsmanagement nach ISO 9001, dem Umweltmanagement nach ISO 14001 usw. Kritisch anzumerken ist hierzu, dass Kleinstunternehmen zum Großteil über keine Zertifizierungen oder Prozessabläufe in Anlehnung an die oben genannten Normen verfügen. Eine direkte Anwendbarkeit für sehr kleine Unternehmen – im Detail der Aufbau und die Eignung der Ablauforganisation – ist hier zu hinterfragen.

Die ÖN S 2410 ist eine weitere in Österreich geltende Norm. Diese ergänzt – aufbauend auf den Zielen und Prozessen der ONR 49000 Standards – das Risikomanagement um den Schwerpunkt Chancenmanagement.⁶³ Wie bereits einleitend zu diesem Punkt erwähnt, beinhaltet Risiko auch den positiven Aspekt Chance. Begrüßenswert ist hier die dargestellte positive Seite des Risikos. Jedoch ist auch hier der Anwendungsbereich für das Risikomanagement auf kleine und mittlere Unternehmen eingeschränkt.⁶⁴

Diese scheinbar normative Lücke ist in Österreich durch die Vorschriften des Gesetzgebers bedingt. Gemäß §243(4) UGB sind ergänzende Vorschriften – darin enthalten auch ein Risikomanagementsystem – und deren Vorlage in Form eines Lageberichtes im Anhang an die Bilanz für kleine Kapitalgesellschaften nicht

⁶¹ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 01.11.2010; 10:00)

⁶² ebenda

⁶³ vgl. Stern, Johannes: „Austrian Standards Institute, Schwerpunkte und Trends der Normungsarbeit“, URL: <http://www.austrian-standards.at/fileadmin/ASI/Benutzerdateien/Jahresbericht/2009> (verfügbar am 30.10.2010; 15:00)

⁶⁴ vgl. Norm ÖN S 2410 Chancen- und Risikomanagement – Analyse und Maßnahmen zur Sicherung der Ziele von Unternehmen und Organisationen; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 4

gesetzlich vorgeschrieben.⁶⁵ Kleine Kapitalgesellschaften sind lt. UGB Unternehmen, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:⁶⁶

- 4,84 Millionen Euro Bilanzsumme
- 9,68 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- im Jahresdurchschnitt 50 Arbeitnehmer

Wie schon im Punkt 2.1 erwähnt, haben in der HKLS-Branche ca. 70% der Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte und ca. 28% der Unternehmen zwischen 10 und 49 Mitarbeiter.⁶⁷ Die im UGB angegebene Umsatzgrößenklasse wird nur von einem geringen Anteil der Unternehmen erreicht.⁶⁸ So zeigt sich, dass die gesetzliche Regelung für ca. 98% der Betriebe in der Branche nicht zutrifft. Diese Zahl gibt jedoch keine Auskunft darüber, ob und in wie vielen Betrieben Risikomanagement – oder Teile daraus – tatsächlich angewendet wird. Laut einer Studie der Fachhochschule St. Pölten aus dem Jahr 2010 geben in einer branchenübergreifenden Umfrage ca. 30% der Unternehmen zwischen 0 bis 9 Mitarbeiter an, dass sie über eine Art Krisen- und Kontinuitätsmanagement verfügen.⁶⁹ Nicht einmal 10% der befragten Unternehmen unterziehen die Dokumente und Notfallpläne einer jährlichen Überprüfung. Besser wird in größeren Unternehmen mit dem Thema umgegangen.

Eine Ursache für die fehlende Anwendung beruht auf der Tatsache, dass der überwiegende Teil der Unternehmen von gesetzlichen Regelungen nicht betroffen ist. Viel gravierender ist das offensichtlich zu mangelhafte Risikobewusstsein zu beurteilen. Das ungenügende Risikobewusstsein und die Organisation von Kleinstunternehmen zeigen die Probleme bei der Implementierung von Risikomanagement in Betrieben dieser Größenklasse auf. Es sollte nach der Meinung des Verfassers für jeden Unternehmer selbstverständlich sein,

⁶⁵ vgl. Doralt, Werner: Ritz, Christoph: Grabner, Roland: „....“: „Kodex des österreichischen Rechts – Steuergesetze“ – 41. Auflage – Wien: Linde Verlag, 2006, S. 1059

⁶⁶ vgl. Gugerbauer, Norbert: „Umschreibung §221 UGB - Jusline Österreich“, URL: http://www.jusline.at/221_Umschreibung_UGB.html (verfügbar am 01.11.2010; 11:45)

⁶⁷ vgl. o.V. Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik; Dezember 2008“, URL: www.wko.at/statistik/extranet/BeschStat/AT_Dez_2008 (verfügbar am 20.09.2010; 13:30)

⁶⁸ vgl. Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär- Heizungs – Lüftungstechniker“, S. 8f

⁶⁹ vgl. o.V. Fachhochschule St. Pölten/Wirtschaftsforum der Führungskräfte: „Business-Continuity-Studie 2010: Schwachstellen der Kontinuitätsplanung bei Störfällen (in Unternehmen) in Österreich“, URL: <http://wdf.at/content/site/home/presse/article/570.html> (verfügbar am 18.10.2010; 15:00)

Risikomanagement in seiner Managementtätigkeit zu integrieren. Bezogen auf den Anteil der Klein- und Kleinstbetriebe in der HKLS-Branche wäre das ebenfalls äußerst ratsam, da sich viele Unternehmen im Familienbesitz befinden und ggf. das gesamte Vermögen auf dem Spiel steht.

3.2 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement in Kleinstunternehmen

Es gilt nun zu klären, wie das Thema Risikomanagement in Kleinstunternehmen – als repräsentative Unternehmensgröße in der Branche – zu behandeln ist, um den vorher gestellten Fragen nach den Gefahren und deren Abwendung, nach der Form der Implementierung und der Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Bedingt durch die vorherrschende Unternehmensgröße ist besonders auf folgende Punkte zu achten:

- Aufgrund der verfügbaren (Personal-)Ressourcen würde die Aufgabe zum überwiegenden Teil der obersten Hierarchieebene – also dem Unternehmer bzw. der Geschäftsführung selbst – zukommen.
- Es ist auf die Machbarkeit zu achten.
- Weiters darf diese Aufgabe zu keiner quantitativen Überlastung führen.
- Die verantwortlichen Personen müssen über ausreichendes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen.
- Wenn der vorher genannte Punkt nicht zu trifft ist, sollte man sich dieses Wissen – wenn möglich – aneignen und externe Berater hinzuzuziehen.

Dass das Risikomanagement in Kleinstunternehmen implementiert werden kann, zeigt sich am Beispiel von Schweizer Unternehmen. Hier sind bedingt durch gesetzliche Vorschriften ab dem Jahr 2008 Betriebe verpflichtet aktives Risikomanagement zu betreiben, sich im Anhang an die Bilanz zum eigenen Risikomanagement zu äußern und eine Risikobeurteilung vorzunehmen.⁷⁰ Von dieser Regelung sind Unternehmen jeder Größe und Gesellschaftsform betroffen, welche einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision unterstehen. Eine

⁷⁰ vgl. o.V. Schweizer Eidgenossenschaft: „Bundesgesetz betreffend der Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches – Fünfter Teil – Obligationenrecht §663b“, URL: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/220/a663b.html> (verfügbar am 20.10.2010; 18:00)

Ausnahme bilden nur Betriebe, welche weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigen und deren Eigentümer oder Gesellschafter allesamt ausdrücklich auf eine Revision verzichten.⁷¹ Die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens und damit die mögliche Tragweite einer Insolvenz stehen hier als Kriterium für diese tiefgreifende Maßnahme im Vordergrund. Für die betroffenen Unternehmen – vor allem für Kleinstunternehmen – mussten nun einfach anwendbare Werkzeuge geschaffen werden, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen. Auf ein verfügbares Software-Tool wird – stellvertretend für die zahlreich verfügbaren Programme am Markt – in Punkt 3.3.2 verwiesen.

In den nächsten Punkten soll nun der Aufbau und die Anwendung des Risikomanagements im Allgemeinen und die konkrete Anwendung für ein Kleinstunternehmen dargestellt werden.

Repräsentativ wird nun ein Referenzbetrieb mit folgenden Merkmalen bestimmt:

- Unternehmen im Familienbesitz
- ein geschäftsführender Gesellschafter mit 75% der Gesellschaftsanteile
- max. 9 Mitarbeiter, davon ein technischer Angestellter (für Projektbearbeitung)
- ein auf Teilzeitbasis angestelltes Familienmitglied für den kaufmännischen Bereich (Rechnungswesen, Mahnwesen, ohne Bilanzierung), mit 25% der Gesellschaftsanteile
- die Buchhaltung und Erstellung der Bilanz sind extern vergeben
- Jahresumsatz ca. 1,0 Million Euro
- Materialaufwand 54% (bezogen auf den Umsatz)
- Personalaufwand 33% (bezogen auf den Umsatz)
- Eigenkapitalquote 10%⁷²
- Fremdkapitalquote 85%⁷³
- der Betrieb steht in ca. 5 Jahren zur Übergabe an, da der Unternehmer dann voraussichtlich in Pension gehen wird

⁷¹ vgl. Hörler, Bruno; Moser, Josef: „MoserHoerler Treuhand und Rechtsberatung – Checkliste Revisionspflicht“, URL: <http://www.mosertreuhand.ch/revisionsgesetz-checkliste.html> (verfügbar am 01.11.2010; 15:30)

⁷² vgl. Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Auswertung Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär-Heizungs – Lüftungstechniker“, S. 12

⁷³ ebenda, S. 12

3.3 Aufbau eines Risikomanagementprozesses

Unter dem Risikomanagementprozess ist die systematische Anwendung von Managementstrategien auf alle Aktivitäten einer Organisation zu verstehen.⁷⁴ Darin enthalten sind weiters die Kontrolle und Überprüfung der Risiken und die Kommunikation mit internen und externen Beteiligten.

Der systemische Ansatz zum Risikomanagementprozess ist in der ONR 49001 wie folgt dargestellt.



Abb. 11: Risikomanagement-Prozess nach ONR 49001⁷⁵

In dieser Grafik ist das bereits in Abb. 10 gezeigte Risikomanagement-System aus prozessorientierter Sicht als Plan-Do-Check-Act-Zyklus nach Deming (kurz PDCA-Zyklus genannt) dargestellt.⁷⁶

Der nächste Schritt ist die Einbettung in das – bereits bestehende – Managementsystem.⁷⁷ Am Beispiel des definierten Kleinbetriebes kann angenommen werden, dass Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind und es somit zu keinen nennenswerten Überschneidungen bzw. den damit verbundenen Problemen kommt.

⁷⁴ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 50f

⁷⁵ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 01.11.2010; 10:00)

⁷⁶ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 71f

⁷⁷ vgl. Norm ONR 49002-1 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Einbettung in das Managementsystem; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 1f

Wichtig bei der Implementierung in ein bestehendes Unternehmen ist eine vollständige IST-Analyse und Bewertung.⁷⁸ Wenn die Analyse und Bewertung mangelhaft oder unvollständig durchgeführt werden, so wird der gesamte Prozess in Frage gestellt. Gleiches gilt für das Engagement und die Mitwirkung aller beteiligten Personen und Mitarbeiter des Unternehmens.

Beim Aufbau eines Risikomanagementprozesses für Kleinunternehmen sind folgende Punkte wichtig:

- Unterstützung bei der Implementierung oder Audit
- einfache Anwendung, schnelle Verfügbarkeit
- externe Hilfe verfügbar

Bezogen auf die ISO 31000 und in Anlehnung an die ONR-Regelwerke soll in folgenden Schritten vorgegangen werden:⁷⁹

- Rahmen festlegen bzw. Situationsanalyse
- Risikobeurteilung: bestehend aus Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken
- Risikobehandlung
- Überwachung, Kontrolle und Dokumentation

3.3.1 Festlegung des Rahmens und Situationsanalyse

In diesem Punkt sind nun alle Bedingungen und der Anwendungsbereich zu definieren.

Wie bereits im Punkt 2.2 betrachtet kommen hierbei die einzelnen Risikobereiche in den Blickpunkt. Zudem ist eine Einteilung in interne und externe Einflussfaktoren sinnvoll. Weitere wichtige Faktoren sind unternehmensspezifisch festzulegen.

Die Festlegung der Rahmenbedingungen und die IST-Analyse sind äußerst wichtige Punkte für den gesamten Prozess. Generell ist hier die Unterstützung von externen Experten und Beratern anzuraten. Durch den Einsatz von betriebsfremden Personen

⁷⁸ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 88

⁷⁹ ebenda, S. 52

wird auch vermieden, dass betriebsblind gehandelt wird und damit falsche Werte erzeugt werden.⁸⁰

Vom Unternehmer selbst ist die strategische Ausrichtung zu definieren. Eine Strategie stellt eine Handlungsabsicht dar, an der sich mittel- und langfristige Ziele des Unternehmens orientieren.⁸¹ Eventuell sind bereits definierte Ziele an die gewählte Strategie anzupassen. Diese Ziele könnten am Beispiel des definierten Referenzunternehmens wie folgt aussehen:

- Umsatzsteigerung um xx%
- Betriebskosten um yy% senken
- Budget erstellen
- Bekanntheitsgrad steigern, effizientere Werbung
- Mitarbeiter in Fortbildung schicken

Um die Aufgabe durchführbar zu gestalten, sollte die Liste in einem realistisch zu bewältigenden Umfang gehalten werden. Beispielsweise löst das Vorhaben die Betriebskosten zu senken schon ein ganzes Bündel an Aufgaben aus.

Zusätzlich muss sich der Unternehmer auch der Frage der Risikoakzeptanz widmen. Er muss sich fragen, welche Risiken er bereit ist einzugehen? Ein Beispiel hierfür ist, ab welcher Schwelle (Mindestdeckungsbeitrag) ein Auftrag abgelehnt wird? In Punkt 3.2 wurde ein durchschnittlicher Materialaufwand angenommen. Vom Unternehmer bzw. von der Buchhaltung ist zu ermitteln, mit welchem Mindestaufschlag kalkuliert werden muss, um die Kosten zu decken. Der damit definierte Spielraum für Auftragsverhandlungen dient dem Unternehmer zur Entscheidungsfindung.

Ein weiterer Betrachtungspunkt ist die generelle Frage der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit. Bei dem in Punkt 3.2 definierten Unternehmen wird der Großteil davon beim geschäftsführenden Gesellschafter und dem Gesellschafter im Angestelltenverhältnis liegen. Es ist jedoch notwendig und ratsam, Mitarbeiter von Anfang an aktiv mit einzubeziehen, um eine Risikokultur im Unternehmen zu

⁸⁰ vgl. Erben, Roland; Romeike, Frank: „Risikomanagement für Einsteiger – Allein auf stürmischer See“ – 2. Auflage – Weinheim: Wiley-Vch Verlag, 2006, S. 93

⁸¹ vgl. Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 16

entwickeln.⁸² Dieser Aspekt fällt auch unter den Begriff Mitarbeitermotivation: motivierte Mitarbeiter sind generell als großes Potential und Chance für ein Unternehmen zu sehen. Mit der Einbindung der Mitarbeiter ergibt sich der in der Fachliteratur empfohlene Top-Down-Ansatz, d.h. dass nach der Führungsebene die untergeordneten Hierarchieebenen miteinbezogen werden.⁸³

Zu diesem Zweck kann bei einem Audit mit einem externen Berater ein Fragenkatalog erarbeitet bzw. Checklisten abgearbeitet werden. Ob dieses Audit im kleinen Kreis, mit oder ohne Mitarbeiter, ein- oder mehrmalig stattfindet, ist von dem jeweils betrachteten Unternehmen abhängig.

Wie bereits einleitend erwähnt, können entweder Fragen selbst gestellt oder vorgefertigte Checklisten verwendet werden. Die Checklistenmethode ist für den Einsatz in Kleinstunternehmen geeignet, da auf bereits bestehende Informationen und Fachwissen von Experten zurückgegriffen werden kann. Ein Vorteil ist, dass diese Methode einfach anwendbar ist und auch von Nicht-Experten eingesetzt werden kann. Als Einschränkung ist anzumerken, dass die Qualität der Ergebnisse sehr von der Qualität der Checkliste abhängt.⁸⁴ Ein weiterer Nachteil der Methode ist, dass diese nicht für unbekannte, bisher nicht identifizierte Problemstellungen anwendbar ist. Hierbei kommt man zwangsweise und unabhängig von der eingesetzten Methode zu einer weiteren Problematik, nämlich der Qualität und Verfügbarkeit von Daten. Das Ziel sollte nicht darin bestehen, möglichst viele Informationen zu sammeln, sondern qualitativ hochwertige und richtige Daten mit vertretbarem Aufwand zu beschaffen.⁸⁵

Auszug aus einer Checkliste:⁸⁶

- Gibt es eine Geschäftsstrategie?
- Ist diese Strategie mit den Mitarbeitern kommuniziert?
- Gibt es eine hohe Mitarbeiterfluktuation?
- Herrscht ein gutes Betriebsklima bzw. ein guter Teamgeist?

⁸² vgl. Erben, Roland: Romeike, Frank: „Risikomanagement für Einsteiger – Allein auf stürmischer See“ – 2. Auflage – Weinheim: Wiley-Vch Verlag, 2006, S. 93

⁸³ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 01.11.2010; 10:00)

⁸⁴ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 105

⁸⁵ ebenda, S. 96

⁸⁶ vgl. Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S.4

Die Checklisten sind dann weiter unterteilt z.B. in interne, externe und andere Teilbereiche. Wichtig ist hier noch Raum für unternehmensspezifische Fragen zu lassen.

Eine weitere Möglichkeit, vor allem für die eigenständige Anwendung, ist die SWOT-Analyse. Dieses einfache Werkzeug verbindet die Chancen- und Risikoanalyse mit der Stärken- und Schwächenanalyse, und es werden damit auch externe und interne Faktoren berücksichtigt.⁸⁷ Ziel ist die Darstellung von Chancen und Risiken jeweils getrennt zu Stärken und Schwächen, wie in der nachfolgenden Tabelle abgebildet.

externe Faktoren interne Faktoren	Chancen	Risiken
Stärken
Schwächen

Abb. 12: Allg. Darstellung SWOT Analyse⁸⁸

Im vorliegenden Fall – wieder bezogen auf das Referenzunternehmen – empfiehlt es sich, die SWOT-Analyse unabhängig von der erwähnten Checkliste selbständig unter Mitwirkung der wichtigsten Mitarbeiter einzusetzen. Ein Vorteil ist die einfache Anwendung und die eindeutige tabellarische Darstellung. Wenn hier – wie in der oben dargestellten Tabelle – eine farbliche Illustration gewählt wird, sind Problemfelder sofort ersichtlich.

Beispiele zu den einzelnen Feldern wären:

- für Stärken: gute regionale Marktposition, viele zufriedene Kunden
- für Chancen: Partnerschaften, Einsparungen, neue Produkte
- für Schwächen: hoher Lagerstand, rein regionale Tätigkeit
- für Risiken: hoher Konkurrenzdruck, neue Konkurrenten, Änderung bei Förderungen

⁸⁷ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 137

⁸⁸ v.V. in Anlehnung an Schmitz, Thorsten: Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 60

Bei dem in Punkt 3.2 definierten Beispielunternehmen werden zwei wesentliche Schwächen sichtbar:

- niedrige Eigenkapitalquote von 10% (gemessen am Gesamtkapital)
- hohe Fremdkapitalquote mit 85%

Die Ergebnisse der Analyse werden für jedes Unternehmen völlig unterschiedlich ausfallen. Richtig angewendet ergibt die SWOT-Analyse einen guten Überblick zur Ist-Situation eines Unternehmens. Weiters gibt die Auswertung bereits einen ersten Einblick in die Risikofreudigkeit eines Betriebes.

Die Unternehmensziele, die Strategie, die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse und die Ergebnisse der Checklisten gehen dann in die darauf folgende Risikobeurteilung ein.

3.3.2 Risikobeurteilung

In der Risikobeurteilung werden die bereits gestellten Fragen behandelt:

- Was kann den unternehmerischen Erfolg gefährden? Im Detail: Was kann passieren und warum?
- Wie können die Gefahren abgewendet werden bzw. in welcher Form und mit welchem Maßnahmenbündel kann dies geschehen? Im Detail: Welche Wahrscheinlichkeit und welche Folgen haben Ereignisse? Welche Konsequenzen werden daraus gezogen?

In der Literatur ist unter Risikobeurteilung allgemein Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung zu verstehen.⁸⁹

Für die Risikobeurteilung stehen eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen zur Verfügung. Die verfügbaren Methoden können grob in fünf verschiedenen Gruppen eingeteilt werden:⁹⁰

- Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming)
- Szenario-Analysen
- Indikatoren-Analysen,

⁸⁹ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 52

⁹⁰ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 01.11.2010; 10:00)

- Funktions-Analysen (z.B. Gefährdungsanalysen) und
- statistische Methoden (z.B. Standardabweichung).

Welche Methode angewandt wird, hängt vom Risikomanager bzw. vom externen Experten ab. Zu erwähnen ist auch, dass auf dem Markt bereits einige standardisierte Werkzeuge erhältlich sind. Da – wie bereits in Punkt 3.2 erwähnt – Unternehmen in der Schweiz unabhängig von ihrer Größe zur Anwendung von Risikomanagement verpflichtet sind, war hier die Notwendigkeit gegeben z.B. passende Software-Tools zur Verfügung zu stellen. Stellvertretend sei hier das Programm MattigRisku® des Consultingunternehmens Mattig-Suter aus der Schweiz erwähnt.⁹¹ Das einfach auf Excel-Basis anwendbare Programm kann nach der Einschulung durch einen Experten selbständig verwendet werden und erzeugt abschließend einen Bericht, der neben der Risikoneigung auch das angewandte System und die getroffenen Maßnahmen mit der Angabe der verantwortlichen Personen darstellt. Voraussetzung für die Funktion ist natürlich die richtige – von Fachleuten betreute und geprüfte – Anwendung und die Verfügbarkeit von Daten. Eine Übernahme dieser Anwendung 1:1 auf die in dieser Arbeit gestellte Aufgabe ist nicht sinnvoll. Der Verfasser hält jedoch die in dem Programm verwendeten Werkzeuge für die Anwendung in Kleinunternehmen für überschaubar und zumutbar.

3.3.2.1 Risikoidentifikation

Risikoidentifikation ist ein Prozess, in dem Risiken gefunden, erkannt und registriert werden.⁹² Bei den Methoden zur Identifizierung von Risiken wird zwischen Kollektionsmethoden und Suchmethoden unterschieden.⁹³ Kollektionsmethoden (z.B. Checklisten) sind geeignet, um bereits bestehende oder offensichtliche Risiken zu erfassen. Die Suchmethoden (z.B. Brainstorming, Delphi-Methode) sind geeignet auch künftige, bisher noch nicht bekannte Risiken aufzuzeigen.

⁹¹ vgl. Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig Risku® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 01.11.2010; 22:00)

⁹² vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 54

⁹³ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 108f

Am Beispiel des Referenzunternehmens wurde ja bereits bei der Festlegung der Rahmenbedingungen ein Fragenkatalog erarbeitet bzw. eine SWOT-Analyse erstellt, die Ergebnisse können somit direkt übernommen werden. Damit wären die oben erwähnten Methodengruppen zur Identifizierung eigentlich abgedeckt. Es empfiehlt sich jedoch – in Hinblick auf den Top-Down-Ansatz – zusätzlich, die Methode des Brainstormings anzuwenden. Brainstorming ist ein kreatives Verfahren und hat den Vorteil, dass es schnelle Ergebnisse bringt und auch für abstrakte Fragestellungen ohne vollständige Datenbasis geeignet ist.⁹⁴

Ein Ergebnis des Brainstormings kann – wieder bezogen auf das unter Punkt 3.2 definierte Unternehmen – sein, dass die Nachfolgeregelung nicht oder nur ungenügend getroffen wurde. Wichtig ist eine gute, kreative Gesprächsbasis, in der keine Idee verboten ist. Ein Nachteil dieser Methode kann in der eventuellen Unausgewogenheit der Gesprächsteilnehmer gesehen werden.⁹⁵ Aus diesem Grund sollte eine neutrale Person als Moderator bestimmt werden, damit dieser die Diskussion lenken und immer wieder auf die Zielsetzung zurückführen kann. In der Praxis wird es sinnvoll sein auch dieses Brainstorming mit einem externen Berater durchzuführen.

Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist der Risikokatalog.⁹⁶ Dieser bildet die Grundlage für die nächsten Schritte der Risikoanalyse und deren Bewertung.

3.3.2.2 Risikoanalyse und Risikobewertung

Zur nachfolgenden Analyse müssen die im Risikokatalog enthaltenen Chancen und Risiken nach Kategorien systematisiert und dokumentiert werden.⁹⁷ Wie bereits in Punkt 2.2 dargestellt, können zahlreiche Gliederungsmöglichkeiten angewandt werden, in der Fachliteratur sind dazu zahlreiche Möglichkeiten enthalten. Für jedes Unternehmen kann jedoch eine spezifische Gliederung nötig sein, darum ist die Kategorisierung ggf. anzupassen.

⁹⁴ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 99f

⁹⁵ ebenda, S. 100

⁹⁶ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 109

⁹⁷ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 59f

Im Fall des bereits definierten Referenzunternehmens empfiehlt es sich, eine bestehende Kategorisierung zu übernehmen und Freiraum für spezifische Anpassungen zu lassen. Am Beispiel der bereits zuvor erwähnten Software MattigRisKu® würde sich eine Einteilung in Finanzen, Personal, Interne Prozesse, Informatik/IT, Kunden, Beschaffung und Markt ergeben.⁹⁸ Mit dieser Gliederung müsste ein Großteil der Unternehmensrisiken abgedeckt sein. Ebenfalls darin enthalten sind interne und externe Risiken.

Die Risikoanalyse beinhaltet die Prüfung der Ursachen und Quellen der Gefahren, deren Folgen und die Wahrscheinlichkeit, mit der diese Folgen auch auftreten können.⁹⁹ Daran anschließend werden die Auswirkungen bewertet.

Im Fall von Kleinstunternehmen kann – wieder in Anlehnung an die MattigRisKu®-Software – der Schritt zur Übersichtlichkeit in einer Tabelle dargestellt werden. Zu diesem Zweck werden die festgelegten Kategorien aufsteigend durchnummeriert. Die einzelnen Risiken einer Kategorie werden ebenfalls mit einer Nummer versehen.

Für die Risikobewertung steht in der Literatur ebenfalls eine große Zahl an Methoden zur Verfügung. Im vorliegenden Anwendungsfall ist es möglich die Bewertung in Form einer kreativen Methode, basierend auf Erfahrungen durchzuführen.¹⁰⁰

Beispielsweise kann die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit (kurz EW) und des Schadensausmaßes (kurz SA) nach Schulnoten vorgenommen werden. Damit ist die Forderung nach einer einfachen Handhabung erfüllt. Diese Klassifikation ist eine grobe Vorstrukturierung, welche die Risikodimension, das Potential und die Tragweite aufzeigt.¹⁰¹ Beispielsweise kann die Eintrittswahrscheinlichkeit in fünf Stufen von 1 (=unwahrscheinlich) bis 5 (=hohe Eintrittswahrscheinlichkeit) angegeben werden. Mit unwahrscheinlich wird z.B. definiert, dass das Risiko in vergleichbaren Unternehmen noch nicht aufgetreten ist, aber auch nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann. Unter hoher Eintrittswahrscheinlichkeit könnte der erwartete Eintritt innerhalb eines Jahres oder kürzer angegeben werden.

⁹⁸ vgl. Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig RisKu® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 02.11.2010; 10:00)

⁹⁹ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 103

¹⁰⁰ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 62

¹⁰¹ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 111f

Beim Schadensausmaß verhält es sich ähnlich. Auch hier können z.B. fünf Stufen, von 1 (=Bagatellrisiko) bis 5 (=Katastrophe) gewählt werden. Das Schadensausmaß kann natürlich bei einzelnen Risiken in weiterer Folge auch konkret mit Ziffern dargestellt werden. So ist z. B. diese Angabe bei einem Forderungsausfall möglich. Wichtig hierfür ist, dass – wie bereits in Punkt 3.3.1 erwähnt – die notwendigen Daten mit ökonomisch vernünftigem Aufwand ermittelt werden können. Zur Veranschaulichung werden in der nachfolgenden Tabelle stellvertretend drei ermittelte Risiken aufgezählt.

Kategorie	Nr.	Risiko	Formulierung	Mögliche Auswirkungen, Folgewirkungen	BE (1)	RE (2)	EW (3)	SA (4)
Finanzen	1.01	Eigenkapitalquote	Geringes Eigenkapital, Unternehmen ist nicht Krisensicher	Unternehmen ist nicht ausreichend finanziert, Insolvenzgefahr, ...	JA	JA	5	5
...				
Finanzen	1.02	Fremdkapitalquote	Hohe Fremdkapitalquote, Unternehmen größtenteils extern finanziert	Risiko durch Zinsen, zus. Sicherheiten erforderlich, ...	JA	JA	4	5
...								
Interne Prozesse	2.01	Nachfolgeregelung	Nachfolge bzw. Übergabe muss geregelt werden	bei Misserfolg droht Schließung oder Insolvenz, ...	JA	JA	3	5
...								

Abb. 13: Tabellarische Darstellung Risikoanalyse und -bewertung¹⁰²

In Abb. 13 sind neben Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) und dem Schadensausmaß (SA) noch zwei weitere Spalten eingefügt. Einmal die Beeinflussbarkeit (BE) und die Relevanz (RE) des Risikos für das Unternehmen. Diese Form der Darstellung kann unternehmensspezifisch gestaltet und wenn erforderlich beliebig erweitert werden. Die tabellarische Darstellung ist einfach, übersichtlich und eignet sich hervorragend zum Einsatz in Kleinunternehmen.

Basierend auf den anfangs festgelegten Rahmenbedingungen (Risikoneigung, etc.) erfolgt im nächsten Schritt eine Einteilung in drei Zonen. Diese Zonen bilden ebenfalls eine Grundlage für die Bewertung und haben Einfluss auf die im nächsten Punkt einzuleitenden Maßnahmen.

¹⁰² v.V. in Anlehnung an Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig Risku® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 02.11.2010; 10:00)

A-Risiken (Handlungsbedarf! Höhe des Risikos nicht akzeptabel. Maßnahmen sind notwendig)
B-Risiken (Kosten/Nutzen der Maßnahmen abwägen, weiteres Vorgehen ist festzulegen)
C-Risiken (kein akuter Handlungsbedarf, Risiken beobachten, derzeit keine Maßnahmen notwendig)

Abb. 14: Einteilung in Zonen¹⁰³

Diese Zonen sind in der vorliegenden Arbeit in den Ampelfarben dargestellt, um die Wichtigkeit visuell hervorzuheben. Die drei in Abb. 13 aufgezählten Risiken wären bedingt durch das Schadensausmaß eindeutig den A-Risiken zuzuordnen.

Wichtig dabei ist, dass für die Risikoanalyse und Risikobewertung genügend Zeit eingeplant wird, um die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen.¹⁰⁴

Das Ergebnis dieses Prozesses der Risikoidentifikation, der Risikoanalyse und der Risikobewertung ist das Risikoinventar.¹⁰⁵ Im Risikoinventar sind alle Erkenntnisse aus den vorher genannten Prozessschritten enthalten. In komprimierter, auf Kategorien reduzierter Form gibt die Inventarliste einen Überblick über die Risikosituation im Unternehmen.

Die aggregierte Liste über das Risikoinventar kann wie folgt dargestellt werden:

	Kategorie	A-Risiken	B-Risiken	C-Risiken	Total
1	Finanzen
2	Personal
3	Interne Prozesse
4	Informatik
5	Kunden
6	Beschaffung
7	Markt
	Gesamt

Abb. 15: komprimierte Darstellung des Risikoinventars¹⁰⁶

¹⁰³ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 62

¹⁰⁴ ebenda, S. 65

¹⁰⁵ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 109

¹⁰⁶ v.V. in Anlehnung an Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig Risku® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 02.11.2010; 15:00)

Diese Darstellung eignet sich in Ihrer Kompaktheit besonders für eine schnelle Übersicht der Risikosituation.

3.3.3 Maßnahmen des Risikomanagements/Risikobehandlung

Nachdem Risiken in den ersten Schritten identifiziert, analysiert und bewertet wurden, folgen nun gezielte Maßnahmen. Ziel dieses Prozesses ist eine aktive und gezielte Steuerung und – wenn möglich – Beeinflussung der zuvor identifizierten, analysierten und bewerteten Risikopotentiale.¹⁰⁷ Wichtige Einflussfaktoren sind wieder die zu Beginn definierten Rahmenbedingungen (Unternehmensstrategie, Risikoneigung, etc.). Diese Bedingungen haben direkten Einfluss auf die Risikostrategie.

Grundsätzlich stehen mehrere Strategiealternativen bereit. Typische Risikostrategien sind:¹⁰⁸

- **Risikovermeidung:** Risikovermeidung ist die Entscheidung kein Risiko einzugehen und Risikoquellen auszuweichen. Bedeutend ist diese Strategie für Risiken, welche ein Existenz bedrohendes Ausmaß annehmen und durch andere Strategien auf kein akzeptables Niveau gebracht werden können. Risikovermeidende Entscheidungen können z.B. sein:
 - der Verzicht auf einen Geschäftsabschluss, da der Kunde eine schlechte Bonität hat und stark ausfallsgefährdet ist.
 - der Verzicht auf den Verkauf bestimmter Produkte, da es permanent Reklamationen gibt und das Unternehmensimage nachhaltigen Schaden erleiden könnte.

¹⁰⁷ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 64f

¹⁰⁸ vgl. Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 95

- Risikoverminderung: Das sind unternehmensinterne Aktivitäten, welche die Eintrittswahrscheinlichkeit senken und den Umfang eines eintretenden Schadens minimieren sollen.¹⁰⁹ Hierbei geht es um technische, personelle oder organisatorische Maßnahmen zur Risikoverminderung. Ein Beispiel hierfür ist die Verbesserung der Qualität der Arbeit, um Reklamationen zu verringern. Beim Handel mit Produkten aus Drittländern wären das z.B. die Überwachung des Wechselkurses und die Durchführung von Sicherungsgeschäften, sobald der Kurs günstig steht. Ein gut organisiertes Mahnwesen gehört ebenfalls zu dieser Strategiealternative.
- Risikoüberwälzung: Dabei wird das Risiko nicht eliminiert, sondern wechselt nur den Risikoträger.¹¹⁰ Die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß bleiben davon unberührt. Dabei werden generell zwei Arten von Risikoüberwälzung unterschieden:
 - Überwälzung auf Versicherungen (Betriebs- und Ausfallsversicherung, Haftpflichtversicherung, Montageversicherung, etc.)
 - Überwälzung auf Vertragspartner (Vertrag mit Subunternehmer, Vereinbarung mit Lieferanten, etc.)

Die Risikoüberwälzung ist ein gerne genutztes Mittel, da sämtliche negative Auswirkungen auf den Vertragspartner übergehen.
- Diversifikation: Hierbei wird das Risiko zwar grundsätzlich akzeptiert und angenommen, es werden jedoch gleichzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet.¹¹¹ Ein Beispiel hierfür ist das Fach- und Betriebswissen eines wichtigen Mitarbeiters. Dies sollte auch auf andere Mitarbeiter übertragen werden.

¹⁰⁹ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 116

¹¹⁰ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 68

¹¹¹ vgl. Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 122

- Übernahme/Akzeptanz: Weil sich durch die oben genannten Maßnahmen nicht alle Risiken gänzlich ausschließen lassen, verbleibt ein bestimmtes Restrisiko, welches zwangsweise bzw. bewusst vom Unternehmen selbst zu tragen ist.¹¹² Dies sind speziell Risiken, welche sich durch eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit sowie durch ein geringes Schadensausmaß auszeichnen. Darin enthalten sind ebenfalls trotz aller Sorgfalt nicht identifizierte Risiken. Maßnahmen zur Risiko- oder Verlustübernahme wären in diesem Fall die Erhöhung des Eigenkapitals und die Liquiditätssicherung.

Die beschriebenen Handlungsalternativen lassen sich in der Praxis nicht immer eindeutig voneinander trennen.¹¹³ Hinsichtlich der Wirkungsweise und der Anwendbarkeit bestehen Überschneidungen. So ist z.B. eine Kreditversicherung gegen Forderungsausfall auch mit einem Selbstbehalt behaftet. Ist dieser Selbstbehalt im Verhältnis zur Forderung nur gering, so stellt dieser doch im schlimmsten Fall einen Verlust – also ein Restrisiko – dar.

Anzumerken ist hier, dass zur Risikobehandlung die ständige Überprüfung und Kontrolle der getroffenen Maßnahmen und deren Wirkung gehört. Nur durch diese prozessorientierte Sicht ist sichergestellt, dass die Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielen und die SOLL-Situation bezogen auf die Risikosituation erreicht wird. Maßnahmen zur Risikobehandlung nur ein Mal durchzuführen und nicht als Prozess zu implementieren gefährdet das gesamte System und macht Risikomanagement gänzlich wirkungslos.

Im Fall des dargestellten Referenzunternehmens würde die in Abb. 13 enthaltene Tabelle um die getroffenen Maßnahmen und die verantwortliche Person erweitert. Zur übersichtlicheren Darstellung wurden die Spalten „Formulierung“ und „Auswirkungen“ entfernt.

¹¹² vgl. Schmitz, Thorsten: Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 107

¹¹³ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 69

Kategorie	Nr.	Risiko	F...	A...	BE (1)	RE (2)	EW (3)	SA (4)	Getroffene Maßnahmen	Verant- wortlicher
Finanzen	1.01	Eigenkapital- quote			JA	JA	5	5	Privateinlage, Reduzierung Privatentnahmen, ...	Müller (Unternehm er)
...								
Finanzen	1.02	Fremdkapital- quote			JA	JA	4	5	Prüfung / Optimierung lang- und kurzfristiges Fremdkapital,	Müller (Unternehm er)
...										
Interne Prozesse	2.01	Nachfolge- regelung			JA	JA	3	5	Langfristige Planung, Gespräche mit Mitarbeitern, Gesellschaftern und externen Interessensgruppen, ...	Müller (Unternehm er)
...										

Abb. 16: Tabellarische Darstellung erweitert um Risikobehandlung¹¹⁴

Diese Darstellung kann wiederum unternehmensspezifisch gestaltet und erweitert werden. Die Maßnahmen und die dafür verantwortlichen Personen sind eindeutig definiert. Schritte zur Überwachung, Kontrolle und Dokumentation werden im nächsten Punkt behandelt.

3.3.4 Überwachung, Kontrolle, Dokumentation und Berichterstattung

Wenn der Prozess der Risikobeurteilung durchlaufen wurde und Maßnahmen zur Risikobehandlung getroffen worden sind, beginnt die Überwachung und Kontrolle. Die Überwachung schließt sämtliche Schritte mit ein und stellt sicher, dass die Maßnahmen zur Risikobehandlung richtig und vollständig angewendet werden.¹¹⁵

Um weiterhin der einfachen Anwendung für Kleinstunternehmen gerecht zu werden, kann man die in Abbildung 16 dargestellte Tabelle beispielsweise nochmals um die Felder „Umsetzung bis...“ bzw. „Wiedervorlage bis...“ erweitern. Eine Spalte wie z.B. „Erledigt am...“ sollte jedoch unbedingt vermieden werden um zu verhindern, dass damit keine weitere Kontrollen durchgeführt werden. Die Termine können zentral und

¹¹⁴ v.V. in Anlehnung an Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig Risku® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 02.11.2010; 10:00)

¹¹⁵ vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 69

computergestützt verwaltet werden. Damit wird ein einfaches Werkzeug zur Überwachung geschaffen. Eine weitere Möglichkeit wäre die Erstellung einer eigenen Tabelle für die Risikoüberwachung, welche zur Vorlage und Information für die Unternehmensführung dient. Ob der administrative Aufwand sinnvoll ist, ist für jedes Unternehmen separat zu unterscheiden.

Die Überwachung der zugeteilten Risiken kann z.B. von dem verantwortlichen Mitarbeiter eigenverantwortlich durchgeführt werden, was wiederum die Risikokultur fördert. Da in Kleinstunternehmen die Organisation sehr kompakt gestaltet ist, wird die Überwachung und Kontrolle erleichtert.

Ein Instrument zur Kontrolle durch die Unternehmensführung sind auch Frühwarnindikatoren. Diese Indikatoren zeigen mögliche negative Entwicklungen bereits vor Eintritt eines Schadens an.¹¹⁶ Vorwiegend werden darunter finanzielle Kennzahlen verstanden. Es können aber auch Warnsignale aus dem nicht-monetären Bereich Verwendung finden.

Der Aufbau eines solchen Frühwarnsystems erfolgt schrittweise:¹¹⁷

- Bestimmung eines Indikators: Voraussetzung dafür ist, dass sich dieser eindeutig bestimmen lässt und rechtzeitig Daten verfügbar sind
- Festlegung eines Beobachtungsbereiches
- Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen für jeden Indikator
- Festlegung der Informationsverarbeitung, sowie der Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen

Beispiele für einfache Frühwarnindikatoren wären:

- Deckungsbeitrag: Hier wird der Wert als Differenz zwischen Umsatzerlösen (Betriebsleistung) und variablen Kosten – bestehend aus Material und Fremdleistungen – als einfache Kennzahl ermittelt. Jedoch ist dabei Vorsicht geboten, da hier zwei Faktoren mit jeweils einer Mengen- und Wertkomponente zusammengeführt werden.¹¹⁸ Vorausgesetzt, dieser grobe Wert genügt den Anforderungen, kann dieser monatlich aufgrund der

¹¹⁶ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 53

¹¹⁷ vgl. Schmitz, Thorsten: Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 107

¹¹⁸ vgl. Stelling Johannes N.: „Kostenmanagement und Controlling“ – 2. überarbeitete Auflage – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, S. 126

kurzfristigen Erfolgsrechnung ermittelt werden, sofern die Buchführung dazu in der Lage ist (laufende, aktuelle Buchführung). Für das Referenzunternehmen wurde in Punkt 3.2 ein durchschnittlicher Materialaufwand von 54% angenommen. Sollte sich nun in der monatlichen Kontrolle zeigen, dass der Aufwand massiv steigt, ist der Grund dafür zu suchen und ggf. Gegenmaßnahmen zu treffen. Eine Bandbreite bzw. ein Alarmwert ist unternehmensspezifisch festzulegen.

- Personalaufwand: hier kann die Überwachung ähnlich unter Verwendung der Unternehmensdaten des Vorjahres angewandt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit des Vergleichs mit Unternehmen in der Branche, wenn z.B. Daten eines externen Dienstleistungsunternehmens wie z.B. der KMU-Forschung Austria heran gezogen werden.¹¹⁹ Bei dem Vergleich sind allerdings unternehmensspezifische Fakten zu beachten. So erscheinen die Personalkosten bei dem definierten Beispielunternehmen mit 33% im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen hoch. Betrachtet man jedoch den Umstand, dass in den Personalkosten die Entlohnung des geschäftsführenden Gesellschafters und die Aufwendungen für das angestellte Familienmitglied enthalten sind, kann angenommen werden, dass sich dieser Wert in vertretbarem Rahmen bewegt. Eine Überwachung ist dennoch zu empfehlen.
- Auftragseingang oder Umsatz: Diese Zahlen können einfach monatlich anhand des Rechnungsausganges kontrolliert werden.
- Reklamationen oder Beschwerden: Diese Aufzeichnungen können aktuell in der kleinen Tabelle geführt werden.

Einschränkend bei der Anwendung für Kleinstunternehmer ist hier anzumerken, dass für den Einsatz eines Frühwarnsystems ausnahmslos aktuelle Daten z.B. aus der Buchhaltung und damit eingehende betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig sind. Eine Anwendung ohne entsprechende Daten oder Kenntnisse ist kritisch zu hinterfragen.

Zum erwähnten Vergleich mit ähnlichen Unternehmen ist anzumerken, dass es sich bei dem verfügbaren Zahlenmaterial immer um Zahlen aus der Vergangenheit

¹¹⁹ vgl. Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Auswertung Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär-Heizungs – Lüftungstechniker“

handelt. Darum ist bei derartigen Auswertungen jedenfalls Vorsicht geboten. Eigenheiten des betrachteten Unternehmens sind zu berücksichtigen und die Eignung für Daten aus der Vergangenheit für aktuelle oder zukünftige Entwicklungen ist zu hinterfragen.

Ein weiteres verfügbares Kontrollinstrument ist die Darstellung der Risiken – einzeln oder aggregiert – in einer Risikomatrix. Diese Matrix zeigt an, ab welchem Schwellenwert Handlungsbedarf besteht.¹²⁰ Zudem zeigt diese Risikolandkarte, mit welcher Priorität Risiken angegangen werden sollten. Der Aufbau ist – wie in Abb. 17 dargestellt – einfach und übersichtlich, und somit hervorragend für die Unternehmensführung geeignet.

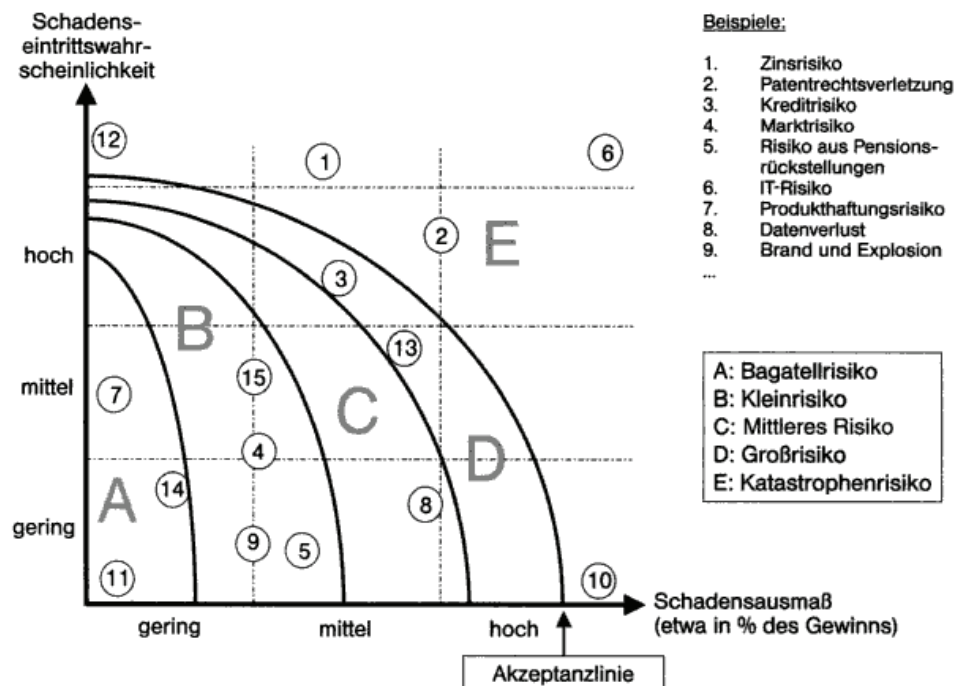


Abb. 17: Beispiel einer Risikolandkarte¹²¹

Für den Einsatz in Kleinstunternehmen muss festgehalten werden, dass die Erstellung einer Risikomatrix mit einigen Kenntnissen in der Anwendung von Computerprogrammen verbunden ist. Wenn allerdings bereits ein fertiges Tool z.B. in Form einer Risikomanagementsoftware eingesetzt wird, sollte die Erstellung kein Problem darstellen.

¹²⁰ vgl. Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004, S. 113

¹²¹ ebenda, S. 114

Wichtig für den Risikomanagementprozess ist auch eine effektive und vertrauenswürdige Kommunikation mit allen Interessensgruppen, unabhängig davon, ob diese extern oder intern beheimatet sind.¹²²

Am Beispiel des definierten Kleinstunternehmens kann ein vierteljährliches Treffen mit allen Risikoverantwortlichen vereinbart werden. Zusätzlich ist es eventuell ratsam jährlich ein Audit mit einem externen Berater zu vereinbaren.

Der gesamte Risikomanagementprozess und die Ergebnisse sollten unbedingt umfassend dokumentiert werden. Der Umfang hängt davon ab, wie umfangreich der Prozess gestaltet wurde und welche Methoden zur Anwendung kamen.¹²³

Basierend auf den gewonnenen Daten kann ein Risikomanagementhandbuch erstellt werden. Da mittlerweile eine computergestützte Verarbeitung zum Standard eines jeden Unternehmens gehört, dürfte eine Zusammenführung kein Problem darstellen. Einfacher wird die Erstellung eines Gesamtdokumentes, wenn z.B. eine Spezialsoftware wie das Programm MattigRisKu® eingesetzt wurde, da die Berichterstellung darin bereits fix integriert ist.

Am Beispiel des in den letzten Punkten erarbeiteten Prozesses könnte der Aufbau wie folgt gegliedert sein:¹²⁴

- Grundlagen:
 - Allgemeine Begriffe, Ziele des Risikomanagements
- Rahmenbedingungen:
 - Festlegung der Rahmenbedingungen
 - Darstellung der IST-Situation
- Definition der Unternehmensziele und der Risikostrategie
- Allgemeine Beschreibung des Risikomanagementsystems
- Beschreibung des Risikomanagementprozesses:
 - Ablauf der Risikobeurteilung und der Risikobehandlung
 - Nennung der eingesetzten Instrumente und Methoden
 - Festlegung von Überwachung, Kontrolle und Dokumentation
- Festlegung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs (wer ist wofür verantwortlich bzw. zuständig ist)

¹²² vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 70

¹²³ ebenda, S. 64

¹²⁴ v.V. in Anlehnung an Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“ – 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006, S. 146

Diese Gliederung kann je nach Bedarf den unternehmensspezifischen Bedürfnissen angepasst werden.

Das erarbeitete Dokument mit Anhängen dient allerdings nicht zur Ablage im Aktenschrank, sondern sollte auch in der Kommunikation mit z.B. anderen Interessensgruppen wie Banken und Kapitalgebern Verwendung finden. Weiters ist auch sicherzustellen, dass ein Exemplar – ausgedruckt oder elektronisch – außerhalb des Unternehmens an einem sicheren Ort verwahrt wird, um für den Notfall gerüstet zu sein.

3.4 Krisen- und Kontinuitätsmanagement

Risikomanagement muss sich auch mit Risiken, die ein Unternehmen trotz umfassender Recherchen und präventiven Maßnahmen plötzlich, unerwartet und schwer treffen können, auseinandersetzen.¹²⁵ In Notfällen und Krisen steht die unverzügliche Wiederherstellung der verlorenen betrieblichen Funktionen im Vordergrund, um die Wertschöpfung eines Unternehmens und damit die Existenz sicherzustellen. In der Literatur und in den Regelwerken ist hierbei auch von Business Continuity Management (kurz BCM genannt) die Rede.¹²⁶ Der Begriff BCM wird vor allem in der IT-Branche verwendet. Mit der Norm ONR 49003-2 wurde in Österreich ein allgemeiner Leitfaden für das BCM heraus gegeben, der wie in Abbildung 9 dargestellt als „Baustein“ in das Risikomanagement integriert werden soll.

Der Aufbau ist ähnlich dem des Risikomanagementprozesses, mit dem Unterschied, dass hier zum Teil nur reaktiv gehandelt werden kann, d.h. im BCM liegt der Fokus vermehrt auf der Risikobewältigung.¹²⁷ Im Detail muss das Notfall- und Krisenmanagement so gestaltet werden, dass es auf möglichst wenige Notfall- und Krisenszenarien ausgerichtet ist, es aber auch in ähnlich gelagerten Eventualfällen funktioniert.

¹²⁵ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 02.11.2010; 22:00)

¹²⁶ vgl. Norm ONR 49002-3 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 4

¹²⁷ vgl. Brühweiler, Bruno: „Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000“ – 1. Auflage 2009 – Wien: Austrian Standards plus Publishing, 2009, S. 64

Im ersten Schritt erfolgt eine Identifikation von relevanten Notfall- und Krisenszenarien. Die dafür angewendeten Suchmethoden können, wie in Punkt 3.3.2.1 beschrieben, ident mit dem Prozess der Risikoidentifikation sein. Wenn im Unternehmen schon ein Risikomanagementsystem existiert, können bereits identifizierte Restrisiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit aber sehr hohem Schadensausmaß berücksichtigt werden.¹²⁸ Danach erfolgt die Beurteilung der Schadensereignisse in ihrer Auswirkung und Wahrscheinlichkeit. Dieser Vorgang wird Business-Impact-Analyse genannt und stellt eine spezielle Anwendung des Risikomanagementprozesses dar.

Weitere Schritte sind:¹²⁹

- die Organisation des Notfall- und Krisenmanagements: Im Detail sind das die Führungsaufgaben, die Bestimmung des Krisenstabes und Richtlinien zur Infrastruktur und zur Einbeziehung von externen Organisationen.
- der Notfall- und Krisenmanagementprozess, bestehend aus:
 - Alarmierung
 - Einsetzen des Krisenstabes
 - Lagebeurteilung
 - Sofortmaßnahmen und Entscheidungen
 - Unterstützung der Einsatzkräfte
 - Aufrechterhaltung des Betriebes
 - Informationen (intern und extern)
 - Zurverfügungstellen von Ressourcen
 - Überleitung in den Normalzustand – Koninuitätsmanagement
- das Kontinuitätsmanagement selbst (Normalisierung des Betriebes)

Zwei wichtige Punkte sind das Training des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagements und die umfassende Dokumentation.

¹²⁸ vgl. Winkler, Josef: „Austrian Standards Institut, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 02.11.2010; 22:00)

¹²⁹ vgl. Norm ONR 49002-3 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 8ff

Für Kleinunternehmen in der HKLS-Branche mag das zuvor beschriebene Krisen- und Kontinuitätsmanagement auf den ersten Blick nicht notwendig sein bzw. zu aufwendig erscheinen. Bei genauerer Betrachtung des Risikoinventars oder von bereits eingetretenen schweren Schadensfällen in vergleichbaren Unternehmen kann sich die Situation jedoch ganz anders darstellen.

Ein Beispiel dafür ist der Brandschutz. Trotz teilweiser Risikoüberwälzung auf Versicherungsunternehmen in Form vom Brandschutz- und Betriebsausfallsversicherungen ist das Ausmaß des Restschadens immer noch enorm. Vorbeugende Maßnahmen, wie die Installation einer Rauchmeldeanlage, genügend verfügbare und funktionierende Feuerlöscher können die Folgen etwas mindern, aber niemals ganz abwenden. Es empfiehlt sich trotzdem einen Notfallplan zu erstellen, diesen Plan und die Maßnahmen im Sinne des erwähnten Trainings mit allen Mitarbeitern zu besprechen und eine jährliche Brandschutzübung abzuhalten. Im Zuge einer Brandschutzübung kann in Zusammenarbeit mit der örtlichen Feuerwehr der Einsatz von Feuerlöschern geübt werden.

Ein weiteres mögliches Katastrophen-Szenario wäre eine Hochwasserkatastrophe, sofern sich der Betrieb in einer gefährdeten Zone befindet.

Für mögliche Schadens-Szenarien spielen der Standort des Unternehmens und das Umfeld eine wichtige Rolle. Das Gefährdungspotential ist unternehmensspezifisch genau zu betrachten.

Arbeitsunfälle und Notfälle infolge einer schweren gesundheitlichen Krise (z.B. Herzinfarkt eines Mitarbeiters) sind auch ein Anwendungsfall für Notfall- und Krisenmanagement. Hier ist dafür zu sorgen, dass in einem Unternehmen genügend ausgebildete Ersthelfer zur Verfügung stehen. Dafür wurde vom Gesetzgeber auch bereits eine verpflichtende Richtlinie in Form einer Regelung für Ersthelfer in Arbeitsstätten und auf Baustellen geschaffen.¹³⁰ Auch hier empfiehlt es sich entsprechende jährliche Übungen abzuhalten. Die kann im Zuge der jährlich notwendigen Kontrolle der Verbandskästen geschehen oder Schulungen örtlicher Rettungsorganisationen können in Anspruch genommen werden.

¹³⁰ vgl. o.V. Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Bundesgesetzblatt 256 Verordnung – Änderung der Arbeitsstättenverordnung und die Bauarbeiterschutverordnung“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 02.11.2010; 11:00)

Wie bereits erwähnt ist BCM auch ein verbreitetes Risikomanagementsystem in der IT-Branche. Bedingt durch die Abhängigkeit der computergestützten Anwendungen und Systeme, ist ein Ausfall bereits für viele kleine Unternehmen als ernste Krise zu sehen. Wenn man bedenkt, dass laut einer Umfrage in nur 29% der befragten Kleinstunternehmen ein funktionierendes Backup-System eingesetzt wird und teilweise die Sicherung der Daten gar kein Thema ist, lässt sich das dahinter stehende Risikopotential erahnen.¹³¹

Um wieder auf das Beispiel des definierten Kleinstunternehmens in der HKLS-Branche zurückzukommen, kann das BCM für das eingesetzte EDV-System wie folgt aussehen:

- Einsatz eines renommierten und gut aufgestellten IT-Consulting- und Beratungsunternehmens, ev. Abschluss eines Wartungsvertrages.
- Erstellung eines Budgets für das EDV-System.
- Prüfung der eingesetzten Hard- und Software, ob überaltete Komponenten eingesetzt werden und diese ggf. ersetzen oder erneuern.
- Ernennen eines EDV-Verantwortlichen im Unternehmen und – wenn möglich – Schulung der Mitarbeiter in der Wartung und Anwendung der Systeme.
- Regelmäßige Prüfung des verwendeten Datensicherungssystems und Überprüfung der Sicherungsstrategie.
- Aufbewahrung der Sicherungsdatenträger im einbruchs- und brandsicheren Tresor.
- Aufbewahrung eines Sicherungsdatenträgers – regelmäßig aktualisiert – an einer sicheren Stelle außerhalb des Firmengebäudes, z.B. beim IT-Partner.

Business-Continuity-Management ist auch für Einpersonnenunternehmen (kurz EPUs genannt) interessant, wenn z.B. die Einführung eines umfassenden Risikomanagements aufgrund der verfügbaren Ressourcen unmöglich ist.

Weitere Risiken mit hohem oder gar existenzbedrohendem Ausmaß können unternehmensspezifisch verschieden sein. Deshalb ist eine Betrachtung für jedes Unternehmen separat durchzuführen.

¹³¹ vgl. o.V. Fachhochschule St. Pölten/Wirtschaftsforum der Führungskräfte: „Business-Continuity-Studie 2010: Schwachstellen der Kontinuitätsplanung bei Störfällen (in Unternehmen) in Österreich“, URL: <http://wdf.at/content/site/home/presse/article/570.html> (verfügbar am 18.10.2010; 15:00)

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Krisen- und Kontinuitätsmanagement ein wichtiger Baustein des Risikomanagements ist, da es hier um bedrohliche Schadensszenarien für Menschen, Infrastruktur und Daten des Unternehmens geht. Schlimmstenfalls sind die Auswirkungen tödlich (z.B. bei Unfällen) oder irreparabel (z.B. bei Daten). Diese Risiken dürfen keinesfalls unberücksichtigt bleiben.

3.5 Nutzenbeitrag des Risikomanagements

Risikomanagement ist nicht nur ein weiteres Managementsystem für Unternehmen, sondern kann als Bindeglied zwischen allen Managementsystemen verstanden werden. Risikomanagement ist kein paralleler Prozess, sondern integriert sich – bei entsprechender Anwendung – nahtlos in bestehende Prozesse im Unternehmen. Die Liste von zu erwartenden Vorteilen von richtig angewandtem Risikomanagement ist lang. Einige Vorteile seien hier stellvertretend erwähnt:¹³²

- Die Wahrscheinlichkeit die definierten Unternehmensziele erreichen zu können steigt durch Chancen- und Risikomanagement.
- Das Vertrauen in Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit des Unternehmens wird verstärkt. Dies gilt für Gesellschafter, Mitarbeiter, Banken und andere Interessensgruppen.
- Die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation wird verbessert. Das hat Auswirkungen auf interne und externe Tätigkeiten. Eine fundierte Grundlage für Entscheidungsfindungen erleichtert Entscheidungen.
- Nicht zuletzt wird das Risikopotential selbst verringert. Durch prozessorientierte Maßnahmen der Risikobehandlung werden risikoreiche Abläufe optimiert und durch Abläufe mit geringerem Risiko ausgetauscht.

In der Normenreihe ONR 49000 ist einer der wesentlichen Aspekte für Risikomanagement aufgeführt: **„Risikomanagement schafft und schützt Werte!“**¹³³ Das ist für die vorwiegend in Familienbesitz befindlichen Unternehmen der HKLS-Branche nach Meinung des Verfassers wesentlich:

¹³² vgl. Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“ – 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009, S. 70

¹³³ Norm ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen; Ausgabedatum 01. Jänner 2010, S. 20

- Risikomanagement ist demnach ein adäquates Mittel zur Existenzsicherung eines Unternehmens, welches im Familienverband geschaffen wurde.
- Risikomanagement dient zur Verminderung des Risikos für das eingesetzte Kapital und bringt damit mehr Sicherheit für die Kapitalgeber.
- Risikomanagement bringt Sicherheit für die nächste Generation von Unternehmern bzw. für potentielle Nachfolger
- Risikomanagement erhöht den Wert des Unternehmens und erhöht ebenfalls die Krisenresistenz.

Den Vorteilen stehen aber auch die Aufwendungen und Kosten für die Einführung eines Risikomanagementsystems gegenüber. Neben den internen Kosten zur Implementierung und zur Schulung der Mitarbeiter sind auch externe Kosten für Experten und Berater zu beachten. Welchen administrativen Umfang und Einsatz die Einführung eines Risikomanagementprozesses in ein Unternehmen erfordert, kommt auf viele Faktoren, wie z.B. die bisherige Organisation und die Motivation aller beteiligten Personen an. Eine generelle Aussage darüber kann nicht getroffen werden, da jedes Unternehmen spezifisch zu betrachten ist.

Bei den externen Kosten ist der Beratungsaufwand ein Faktor. Am Beispiel des definierten Referenzunternehmens in der HKLS-Branche mit ca. EUR 1,0 Million Jahresumsatz würden die Kosten für einen Risikobericht im Anhang an die Bilanz schätzungsweise ca. EUR 2.000,-- und ein eintägiges Audit durch einen Berater ca. EUR 5.000,-- jährlich betragen.¹³⁴ Gemessen am Jahresumsatz wären das gerade einmal 0,7%. Im Vergleich dazu könnten Schadensfälle um ein vielfaches höher ausfallen. Der Umfang des Risikomanagements ist jedenfalls auf die personellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens abzustimmen. Die Einsatzmöglichkeit in einem Einpersonnenunternehmen muss jedoch anhand der Kosten und dem administrativen Aufwand für jeden Anwendungsfall kritisch hinterfragt werden.

Den gesamten finanziellen Nutzen des Risikomanagements zahlenmäßig eindeutig zu bewerten ist schwierig. Klarer ist die Sachlage bei messbaren Erfolgen, wenn z.B. durch das optimierte Debitorenmanagement Forderungsausfälle abnehmen. Dahinter stehen eindeutige Zahlen. Qualitative Erfolge sind schwerer monetär zu bewerten. Die Erhöhung der Qualität wäre z.B. in Kleinstunternehmen an der

¹³⁴ Schätzung erfolgte durch Verfasser aufgrund von Stundensätzen von Wirtschaftstreuhändern und Steuerberatern; die Quellen dürfen leider nicht genannt werden.

Kundenzufriedenheit oder an der Abnahme von Reklamationen und Beschwerden zu messen. Hierbei müssten allerdings bereits Aufzeichnungen vor der Implementierung des Systems geführt worden sein bzw. laufend Kundenbefragungen durchgeführt werden. Ob der Prozess der Kundenzufriedenheitsanalyse für ein Kleinstunternehmen in der HKLS-Branche ohne fremde Hilfe zur Generierung von verwertbaren Ergebnissen machbar ist, darf man bezweifeln.

Die Kosten und der Aufwand zur Implementierung des Risikomanagementsystems im Unternehmen sind die eine Seite. Auf der anderen Seite wird – wie bereits einleitend erwähnt – der Grad der Zielerreichung erhöht, die Handlungsfähigkeit verbessert und das Risikopotential selbst verringert. Diese Vorteile sind nach Meinung des Verfassers aus unternehmerischer Sicht wichtig, steht doch oftmals die Existenz der Unternehmensfamilie auf dem Spiel.

Nach einer Studie des Bundesfinanzministeriums betrug der wirtschaftliche Schaden infolge aller Insolvenzen im Jahr 2005 alleine für die österreichische Finanzverwaltung über 406 Millionen Euro.¹³⁵ Der weitere Schaden für die Sozialversicherungsträger, Gläubiger und Mitarbeiter ist hier noch gar nicht enthalten. Dieses Geld fehlt besonders in Zeiten budgetärer Engpässe. Jede Investition in Risikomanagement zur Beseitigung von Insolvenzgefahren ist hier richtig und wichtig. Das betrifft nicht nur große Unternehmen und Konzerne, sondern auch Kleinstunternehmen in der HKLS-Branche als Teil des wichtigen Wirtschaftsfaktors KMU.

4 Schlussbetrachtung und Ausblick

4.1 Ergebnisse

Die aktuelle konjunkturelle Entwicklung ist eine der Herausforderungen für Unternehmen in der Sanitär-, Heizungs-, und Lüftungsbranche. Der vorwiegend aus sehr kleinen Unternehmen bestehende Wirtschaftszweig hat im laufenden Jahr mit Umsatzrückgängen infolge von zurückhaltender Investitionstätigkeit des öffentlichen Sektors zu kämpfen. Ein weiterer verschärfender Aspekt ist die aktuelle Kürzung von Förderungen. Nicht nur veränderte Marktbedingungen sind ein Bedrohungsfaktor.

¹³⁵ o.V. Abteilung IV/3 Bundesministerium für Finanzen: „Folder Betrugsbekämpfung“, URL: <http://www.bmf.gv.at/> (verfügbar am 04.11.2010; 15:00)

Der überwiegende Anteil von Insolvenzen wird durch Managementfehler (mit-) verursacht. Der chronische Kapitalmangel und das sehr breite Produkt- und Leistungsportfolio sind ebenfalls Risikoquellen.

Risikomanagement ist der entscheidende Faktor für die Existenzsicherung und der Bewältigung von schwierigen Situationen. Die Anwendung von Risikomanagement ist auch für Kleinstunternehmen geeignet. In Anlehnung an die verfügbaren Regelwerke und an die darin enthaltenen Prozessschritte wird der Aufbau und die Einbindung eines Risikomanagementsystems anhand eines definierten Referenzunternehmens dargestellt. Die Schritte folgen dabei streng dem Aufbau des Risikomanagementprozesses gegliedert in Situationsanalyse, Risikobeurteilung, Risikobehandlung, Überwachung und Kontrolle. Anhand von einfachen Methoden und der übersichtlichen tabellarischen Darstellung, welche den Beispielen eines auf dem Softwaremarkt verfügbaren Werkzeuges folgen, werden Ergebnisse schnell sichtbar aufbereitet und zum Risikoinventar zusammengefasst. Für die darin enthaltenen Risiken werden entsprechende Maßnahmen getroffen und deren Wirkung überwacht. Die wichtige Rolle der Überwachung, der Kontrolle, der Berichterstattung und der Dokumentation wird ausdrücklich hervorgehoben.

Ein Baustein des Risikomanagementsystems ist auch das Krisen- und Kontinuitätsmanagement. In diesem Prozess zur Bewältigung von Krisen wird der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf die Prävention gelegt. Die Risiken aufgrund der Abhängigkeit von der computergestützten Datenverarbeitung welche im Zuge des technologischen Fortschrittes immer mehr an Bedeutung gewinnen, sind ebenfalls ein Thema des Krisen- und Kontinuitätsmanagements.

Abschließend wird der Nutzenbeitrag des Risikomanagements dargestellt, wobei das System als nahtlos integrativ in Managementprozesse, ja sogar als Bindeglied zwischen verschiedenen Managementsystemen bezeichnet werden kann. Als wesentlicher Aspekt von Risikomanagement wird die Eigenschaft „Werte zu schaffen und zu schützen“ hervorgehoben. Den Vorteilen von Risikomanagement stehen auch Aufwendungen und Kosten für die Implementierung des Systems gegenüber. Der Umfang des Risikomanagements muss auf die verfügbaren Ressourcen im Unternehmen abgestimmt sein. Jede Investition in Risikomanagement ist nach Ansicht des Verfassers wichtig und richtig, da die Vorteile überwiegen. Das gilt auch in Zeiten von Budgetengpässen und Sparpaketen.

4.2 Ausblick

Die Herausforderungen für Unternehmen steigen generell. Das gilt unabhängig von Größe und Branche, also auch für die klein strukturierten Unternehmen der HKLS-Branche. Es gilt die Entwicklung der Baukonjunktur, der öffentlichen Aufträge und der Förderpolitik zu beobachten. Der Trend der Insolvenzen in der Branche steigt in den letzten Jahren kontinuierlich an. Eine Trendumkehr unter das Niveau der letzten Jahre hat im aktuellen Jahr nicht stattgefunden. Es muss rechtzeitig und richtig gehandelt werden um Bedrohungsszenarien abzuwenden. Risikomanagement ist auch für Kleinstunternehmen das richtige Instrument, welches die Krisenresistenz von Unternehmen fördert, Werte sichert und Insolvenzen vermeidet. Risikomanagement ist ein Prozess der auch immer mehr für Kleinstunternehmen an Bedeutung gewinnt.

Literaturverzeichnis

Bücher und Broschüren:

Brühweiler, Bruno: „Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000“ – 1. Auflage 2009
– Wien: Austrian Standards plus Publishing, 2009

Doralt, Werner: Ritz, Christoph: Grabner, Roland: „...“: „Kodex des österreichischen Rechts –
Steuergesetze“ – 41. Auflage – Wien: Linde Verlag, 2006

Erben, Roland: Romeike, Frank: „Risikomanagement für Einsteiger – Allein auf stürmischer
See“ – 2. Auflage – Weinheim: Wiley-Vch Verlag, 2006

Keitsch, Detlef: „Risikomanagement“ – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart:
Schäffer-Poeschel, 2004

Pichler, Hannes J.: Bornett, Walter: „KMUs – Probleme der Unternehmensnachfolge“ – 1.
Auflage – Linz: Trauner Verlag, 2008

Romeike, Frank: „Lexikon Risiko-Management“ – 1. Auflage – Köln: Bank Verlag, 2004

Schmitz, Thorsten: Wehrheim, Michael: „Risikomanagement, Grundlagen – Theorie - Praxis“
– 1. Auflage – Stuttgart: W.Kohlhammer, 2006

Stelling Johannes N.: „Kostenmanagement und Controlling“ – 2. überarbeitete Auflage –
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005

Stiefl, Jürgen: „Risikomanagement und Existenzsicherung“ – 1. Auflage – München:
Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010

Weis, Udo: „Risikomanagement nach ISO 31000, Risiken erkennen und erfolgreich steuern“
– 1. Auflage – Kissing: WEKA Media, 2009

Quellen aus dem Internet:

Abteilung IV/3 Bundesministerium für Finanzen: „Folder Betrugsbekämpfung“, URL: <http://www.bmf.gv.at/> (verfügbar am 04.11.2010; 15:00)

Amt der oö. Landesregierung Abteilung Presse: „Landeskorrespondenz Nr. 208 vom 23.09.2010, Finanzlage der Gemeinden“, URL: www.land-oberoesterreich.gv.at (verfügbar am 12.10.2010; 21:30)

Austrian Standards Plus Certification: „Zertifizierter Risikomanger“, URL: <http://www.as-plus.at/certification/personenzertifizierung/risikomanager> (verfügbar am 31.10.2010; 20:00)

Berger, Elisabeth: „Verein Österreichischer Kessellieferanten - VÖK, Sanierungsinvestitionen bei Heizungen rückläufig“, URL: www.heizungs.org (verfügbar am 05.10.2010; 10:00 Uhr)

Bohmann Druck und Verlag Gesellschaft m.b.H. & Co. KG: „Branchen- und Produktverzeichnis Haustechnik“, URL: www.derinstallateur.at/bkht/bvhtmain.htm (verfügbar am 22.10.2010; 18:00)

Europäische Gemeinschaften: „Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, 2006“, URL: www.ec.europa.eu/enterprise (verfügbar am 14.09.2010; 15:00)

Fachhochschule St. Pölten/Wirtschaftsforum der Führungskräfte: „Business-Continuity-Studie 2010: Schwachstellen der Kontinuitätsplanung bei Störfällen (in Unternehmen) in Österreich“, URL: <http://wdf.at/content/site/home/presse/article/570.html> (verfügbar am 18.10.2010; 15:00)

Grab, Hermann: Gwerder, Lothar: „Mattig Risku® - Risikomanagement für Kleinunternehmen“, URL: <http://www.mattig.ch/de/home/mattig-services/subnavigation/riskmanagement/mattig-risku/> (verfügbar am 01.11.2010; 22:00)

Gugerbauer, Norbert: „Umschreibung §221 UGB - Jusline Österreich“, URL: http://www.jusline.at/221_Umschreibung_UGB.html (verfügbar am 01.11.2010; 11:45)

Hörler, Bruno; Moser, Josef: „MoserHoerler Treuhand und Rechtsberatung – Checkliste Revisionspflicht“, URL: <http://www.mosertreuhand.ch/revisionsgesetz-checkliste.html> (verfügbar am 01.11.2010; 15:30)

Kantner, Hans-Georg: „Kreditschutzverband von 1870 – Insolvenzursachen 2009“, URL: www.ksv.at (verfügbar am 24.10.2010; 18:00)

O.Ö. Energiesparverband bzw. Amt der o.ö. Landesregierung: „Broschüre Förderungen NEU für Biomasseanlagen, Wärmepumpen, Anschluss Fern- und Nahwärme, Solaranlagen ab 01. Juli 2010“, URL: www.energiesparverband.at (verfügbar am 12.09.2010; 10:30)

Schweizer Eidgenossenschaft: „Bundesgesetz betreffend der Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches – Fünfter Teil – Obligationenrecht §663b“, URL: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/220/a663b.html> (verfügbar am 20.10.2010; 18:00)

Statistik Austria: „Klassifikationsdatenbank nach ÖNACE 2008 - Struktur“, URL: www.statistik.at/KDBWeb/pages/Kdb_versionDetail.jsp?#4073709 (verfügbar am 01.10.2010; 10:30)

Statistik Austria: „Leistungs- und Strukturdaten; 2008“, URL: www.statistik.at (verfügbar am 19.09.2010; 10:30)

Statistik Austria: „Statistik zur Unternehmensdemografie – Stand Juni 2010“, URL: www.statistik.at/web_de/statistiken/ (verfügbar am 01.10.2010; 10:00)

Stern, Johannes: „Austrian Standards Institute, Schwerpunkte und Trends der Normungsarbeit“, URL: <http://www.austrian-standards.at/fileadmin/ASI/Benutzerdateien/Jahresbericht/2009> (verfügbar am 30.10.2010; 15:00)

Talker, Christine M.; Gavac, Karin; Fürst, Cornelia: „...“: „Konjunkturbericht – Gewerbe und Handwerk Österreich – 2.Quartal 2010“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 30.10.2010; 22:00)

Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, aktuelles konjunkturelles Umfeld für KMU“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 30.09.2010; 20:00)

Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Installateure im Jahr der Rezession – Status quo und Ausblick“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 12.09.2010; 15:00)

Voithofer, Peter: „KMU Forschung Austria, Unternehmensnachfolge bleibt ein wichtiges Thema für KMU – Übergabepotential und Herausforderung“, URL: www.kmuforschung.ac.at (verfügbar am 11.09.2010; 20:00)

Winkler, Josef: „Austrian Standards Institute, Zusammenstellung Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, URL: <http://www.austrian-standards.at> (verfügbar am 01.11.2010; 10:00)

WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft m.b.H.: „Strategisches Risikomanagement“, URL: www.wima-gmbh.de/service/fachart/frmskap.html (verfügbar am 14.10.2010; 14:50)

Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik; Dezember 2008“, URL: www.wko.at/statistik/extranet/BeschStat/AT_Dez_2008 (verfügbar am 20.09.2010; 13:30)

Wirtschaftskammer WKO Österreich: „Definitionen – rechtliche Unterschiede – Übernahme von Arbeitern ins Angestelltenverhältnis“, URL: www.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=422146&DstID=0 (verfügbar am 29.09.2010; 20:00)

Normen:

Norm ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen; Ausgabedatum 01.01.2010

Norm ONR 49002-1 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Einbettung in das Managementsystem; Ausgabedatum 01.01.2010

Norm ONR 49002-3 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement; Ausgabedatum 01.01.2010

Norm ÖN S 2410 Chancen- und Risikomanagement – Analyse und Maßnahmen zur Sicherung der Ziele von Unternehmen und Organisationen; Ausgabedatum 01.01.2010

Gesetze:

Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem RIS: „Gesamte Rechtsvorschriften für die Insolvenzordnung – in der Fassung vom 26.10.2010“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 26.10.2010; 18:00)

Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Bundesgesetzblatt Nr. 29 - Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 – IRÄG 2010“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 25.10.2010; 10:00)

Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Bundesgesetzblatt 256 Verordnung – Änderung der Arbeitsstättenverordnung und die Bauarbeiterschutzverordnung“, URL: www.ris.bka.gv.at (verfügbar am 02.11.2010; 11:00)

Nationalrat der Bundesrepublik Österreich: „Regierungsentwurf Betrugsbekämpfungsgesetz 2010 – BBKG 2010“, URL: www.bmf.gv.at/steuern/fachinformation/neuegesetze/betrugsbekmpfungsge_11191/_start.htm (verfügbar am 26.10.2010; 17:00)

Andere Quellen:

Feldbauer-Durstmüller Birgit: Kailer Norbert: Pernsteiner Helmut: „Studie: Familienunternehmen in Österreich – Entwicklungsstand und Handlungsempfehlungen“ – Linz: Johannes Kepler Universität, 2010

Hölzl, Kerstin: „KMU Forschung Austria – Auswertung Bilanzbranchenbild 2008/2009 Sanitär- Heizungs – Lüftungstechniker“, 2010

Weinhofer, Gerhard M.: „Creditreform Österreich – Auswertung Insolvenzstatistik Gas-, Wasser-, Heizungs- und Lüftungsinstallation 1.-3. Quartal 2007/2010 Österreich“

Weinhofer, Gerhard M.: „Creditreform Österreich – Auswertung Insolvenzursachen 2010“

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

„Risikovorsorgestrategien zur Vermeidung von Insolvenzgefahren im gewerblichen Bereich, dargestellt am Beispiel von Kleinstunternehmen in der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsbranche“

selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angeführten Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt, und alle, den benutzten Quellen, wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen, als solche gekennzeichnet habe.

.....

René Barlian

Vöcklabruck, am 22. November 2010